

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCAS MACHADO

**IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE PARA  
EXPORTAÇÃO DO SETOR MOVELEIRO – UM ESTUDO REALIZADO NO  
POLO DE SÃO BENTO DO SUL – SC**

CURITIBA

2017

LUCAS MACHADO

**IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE PARA  
EXPORTAÇÃO DO SETOR MOVELEIRO – UM ESTUDO REALIZADO NO  
POLO DE SÃO BENTO DO SUL – SC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Robson Seleme

CURITIBA

2017

---

M149i

Machado, Lucas

Identificação dos fatores de competitividade para exportação do setor moveleiro – um estudo realizado no polo de São Bento do Sul – SC / Lucas Machado. – Curitiba, 2017.  
126 f ; il. color : 30 cm.

Dissertação - Universidade Federal do Paraná, Setor de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2017.

Orientador: Robson Seleme

Bibliografia: p. 114-121.

1. Indústria de móveis – Exportação. 2. Indústria de móveis – Competitividade. 3. Indústria de móveis – São Bento do Sul (SC). 4. Mobiliário – Indústria . I. Universidade Federal do Paraná. II. Seleme, Robson. III. Título.

CDD: 382.456841

---



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
Setor TECNOLOGIA  
Programa de Pós-Graduação ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **LUCAS MACHADO** intitulada: **IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE PARA EXPORTAÇÃO DO SETOR MOVELEIRO - UM ESTUDO REALIZADO NO PÓLO DE SÃO BENTO DO SUL - SC**, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO.

Curitiba, 17 de Fevereiro de 2017.



ROBSON SELEME

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)



VITOR AFONSO HOEFlich

Avaliador Externo (UFPR)



ARINEI CARLOS LINDBECK DA SILVA

Avaliador Interno (UFPR)



ADRIANA DE PAULA LACERDA SANTOS

Avaliador Interno (UFPR)

*Aos meus avós Manoel Correia Machado e Maria Olga Machado, e também à minha mãe Miriam Aparecida Machado, por terem me ensinado o valor do esforço e a como ser um homem simples.*

## **AGRADECIMENTOS**

À Giseli Alves de Almeida, que me apoiou nos momentos de grande dificuldade durante minha formação profissional.

À Ademar Francisco de Souza, por ter representado grande figura paterna em minha vida.

Ao Prof. Dr. Márcio Pereira Rocha, pela ajuda incondicional a mim dedicada durante todas as fases da pesquisa, e acima de tudo pela amizade e carinho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Robson Seleme, por toda orientação e paciência dedicada ao projeto, primordiais para sua execução.

Ao Prof. Dr. Fernando Cardoso Lucas Filho, pelo grande auxílio prestado durante a definição do tema de pesquisa.

Ao Prof. Dr. Ailson Augusto Loper, pela valiosa colaboração no desenvolvimento e validação do questionário da pesquisa.

À Giovanna Micoski Lucas Cceim, por ser secretária, mãe e psicóloga na coordenação do curso de Engenharia Industrial Madeireira.

À Prof. Dr. Mayara Elita Carneiro, que por inúmeras vezes me auxiliou tanto na graduação como no mestrado.

Aos meus tios, Paulo Celso Gerva e Maria do Carmo Gerva Machado, por todo apoio prestado a mim incontáveis vezes.

A todos os meus colegas de graduação e mestrado, que estiveram junto comigo nessa longa jornada, pelos momentos de alegria e tristeza compartilhados e por todo companheirismo.

À ABIMÓVEL, pelo fornecimento de informações relacionados ao setor moveleiro, que vieram a enriquecer profundamente a pesquisa.

Aos entrevistados - empresas e associações - agradeço profundamente pelas informações fornecidas.

À Universidade Federal do Paraná em especial ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, por oportunizar meu desenvolvimento acadêmico.

À CAPES, pela bolsa de estudos concedida durante o decorrer do curso.



## RESUMO

Competitividade tornou-se um termo de uso frequente no meio empresarial, muito em função da crescente concorrência entre empresas, que por sua vez está amparada na crescente globalização mundial. Nesse âmbito, o estudo e aprofundamento sobre as teorias de competitividade e vantagens competitivas tornaram-se necessários não apenas para o desempenho desejável das empresas, mas também como condição essencial de sobrevivência em cenários de mercados cada vez mais agressivos. O setor de fabricação de móveis não é exceção a esse cenário, e caracteriza-se como um dos mais competitivos, com grandes fabricantes mundiais já consagrados como: China, Itália, Alemanha dentre outros. O Brasil que já foi protagonista no setor, nos anos 2000 a 2004, atualmente convive com uma realidade pouco favorável, onde mesmo dispondo da principal matéria prima, a madeira em abundância, perdeu considerável espaço no mercado internacional, sendo que em 2014 participou com apenas 0,4% das exportações mundiais, em parte reflexo do enfoque dado ao mercado interno, contudo, justificado também pela baixa competitividade do produto nacional comparado ao de grandes fabricantes mundiais, fato comprovado pelo aumento nas importações de móveis que o Brasil tem efetuado nos últimos anos. Tendo em vista este cenário, o objetivo desta dissertação foi o de identificar os fatores que exercem influência na competitividade e nas exportações dos móveis residenciais, por meio de uma revisão sistemática e posterior validação dos fatores identificados, utilizando para tanto questionário de pesquisa aplicado aos especialistas. Desta forma foram realizadas 4 etapas para a execução: (I) Revisão sistemática da literatura; (II) Identificação e agrupamento apropriado dos fatores competitivos; (III) Validação da matriz de fatores competitivos para o segmento dos móveis residenciais, localizados no polo de São Bento do Sul; (IV) Fixação do perfil competitivo da amostra. Os resultados obtidos demonstram uma matriz de fatores extensa, com fatores oriundos das três dimensões (empresarial, estrutural e sistêmica), assim como previsto pelo modelo utilizado. A avaliação no polo permitiu validar a matriz, estabelecendo todos os itens como fatores de competitividade, mesmos aqueles avaliados inferiores, visto que ainda possuem média importância competitiva, justificando sua inclusão na matriz. Em relação ao perfil competitivo do polo foi identificado uma tendência em ressaltar a importância dos fatores que atuam diretamente nos custos, tendo em vista que fatores das três dimensões relacionados a produtividade e transferência de custos ao produto, foram avaliados com grande importância, porém se percebeu também uma tendência de foco na competitividade pela diferenciação, visto que fatores como inovação, e qualidade dos serviços prestados foram considerados com grande importância, demonstrando maior preocupação em se destacar dos demais concorrentes para atingir vantagens competitivas.

Palavras-chaves: Competitividade. Indústria de móveis. Fatores competitivos, Polo moveleiro

## **ABSTRACT**

Competitiveness has become a frequent term used in the business environment, often due to the growing of the competition between companies, which is often supported by the growth of the world wide globalization. To this extent, the study and research on theories of competitiveness and competitive advantages have become necessary not only for the desirable performance of companies, but also as an essential condition for surviving the increasingly aggressive markets scenarios. The furniture manufacturing sector is no exception to this scenario and is characterized as one of the most competitive ones, with major world manufacturers which are already enshrined such as: China, Italy, and Germany among others. Brazil, which was already a protagonist in the sector from 2000 to 2004, is currently with a not particularly favorable reality, where even having the main raw material, wood in abundance, lost considerable space in the international market. In 2014 Brazil participated with only 0, 4% of world exports, partly reflecting the focus on the domestic market, however, this was also justified by the low competitiveness of the domestic product compared to the world's major manufacturers, a fact evidenced by the increase in imports of furniture that Brazil has made in recent years .In view of this scenario, the main goal of this dissertation was to identify the factors that influence the competitiveness and the exports of residential furniture, through a systematic review and later validation of the identified factors, by utilizing a questionnaire applied to the specialists. Therefore 4 steps were implementing for the execution: (I) Systematic review of the literature, (II) Identification and appropriate grouping of competitive factors; (III) validation of the matrix of competitive factors generated in the previous stage, for the segment of residential furniture, located in the polo of São Bento do Sul; (IV) To establish the competitive profile of the sample. The obtained results demonstrate an extensive factors matrix, with factors coming from three dimensions (business, structural and systemic), as predicted by the model used. The evaluation at the pole allowed to validate the matrix, establishing all the items as factors of competitiveness, even those evaluated lower, since they still have average competitive importance justifying their inclusion in the matrix. In relation to the competitive profile of the pole, a tendency was observed to emphasize the importance of the factors that act directly on the costs, considering that factors of the three dimensions, related to productivity, and transfer of costs to the product, were evaluated with great importance, however It was also noticed a tendency to focus on competitiveness through differentiation, since factors such as innovation and quality of services were considered with great importance, showing greater concern to stand out from other competitors to achieve competitive advantages.

**Keys-words:** Competitiveness. Furniture industry. Competitive factors, clusters.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	23
FIGURA 2 - CADEIA PRODUTIVA DAS FLORESTAS PLANTADAS .....	26
FIGURA 3 -CADEIA PRODUTIVA DE MÓVEIS .....	28
FIGURA 4 - AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	49
FIGURA 5 - MODELO DE ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA.....	51
FIGURA 6 - ETAPAS DA PESQUISA .....	59
FIGURA 7 - ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA REVISÃO SISTEMÁTICA	60
FIGURA 8 - MUNICÍPIOS QUE INTEGRAM O POLO MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL .....	63
FIGURA 9 - AGRUPAMENTO DOS FATORES COMPETITIVOS .....	75

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS SEGMENTOS DE MÓVEIS DE MADEIRA RESIDENCIAL.....	30
QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO DA PUBLICAÇÕES SELECIONADAS PELOS AGRUPAMENTOS DEFINIDOS .....	70
QUADRO 3 - MATRIZ DOS FATORES COMPETITIVOS PARA O SETOR MOVELEIRO.....	84

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - PRINCIPAIS PRODUTORES E CONSUMIDORES DE MÓVEIS EM 1996 (MILHÕES US\$).....	33
GRÁFICO 2 - PRINCIPAIS PRODUTORES MUNDIAIS DE MÓVEIS 2001 - 2010 (BILHÕES U\$).....	34
GRÁFICO 3 - PRINCIPAIS IMPORTADORES MUNDIAIS DE MÓVEIS: 2004 - 2013 (BILHÕES US\$) .....	35
GRÁFICO 4 - PRINCIPAIS EXPORTADORES MUNDIAIS DE MÓVEIS: 2004 - 2013 (BILHÕES US\$) .....	35
GRÁFICO 5 - EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS POR SEGMENTOS (MIL UNIDADES) .....	43
GRÁFICO 6 - DESENVOLVIMENTO DOS MÓVEIS BRASILEIROS POR SEGMENTO (MIL UNIDADES) .....	43
GRÁFICO 7- BALANÇA COMERCIAL DE ARTIGOS DO MOBILIÁRIO (MILHÕES US\$).....	44
GRÁFICO 8 - BALANÇA COMERCIAL DO SETOR DE MÓVEIS E COLCHÕES (MILHÕES US\$).....	45
GRÁFICO 9 - <i>MARKET SHARE</i> DA INDÚSTRIA MOVELEIRA.....	46
GRÁFICO 10 - COEFICIENTE DE PENETRAÇÕES X COEFICIENTE DE EXPORTAÇÃO .....	46
GRÁFICO 11 - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS PUBLICAÇÕES ENCONTRADAS .....	67
GRÁFICO 12 - DISTRIBUIÇÃO POR ANO DAS PUBLICAÇÕES ENCONTRADAS .....	68
GRÁFICO 13 - DISTRIBUIÇÃO DAS PUBLICAÇÕES PELOS GRUPOS ESTUDADOS .....	68
GRÁFICO 14 –FATOR: INVESTIMENTO EM MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E INSTALAÇÕES .....	87
GRÁFICO 15: FATOR – INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO .....	88
GRÁFICO 16 – FATOR: INVESTIMENTO EM MARKETING.....	89
GRÁFICO 17 – FATOR: QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	90
GRÁFICO 18 – FATOR: COMPOSIÇÃO DOS PODERES E PLANO DE SUCESSÃO PARA A GERÊNCIA .....	91

GRÁFICO 19 – FATOR: EXPERIÊNCIA DA ALTO DIREÇÃO NO MERCADO EXTERNO .....	92
GRÁFICO 20 - FATOR: ADOÇÃO DA PRODUÇÃO ENXUTA.....	93
GRÁFICO 21 -FATOR: ADOÇÃO DA SUSTENTÁVEL NA PRODUÇÃO .....	94
GRÁFICO 22 - FATOR: DESVERTICALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO .....	95
GRÁFICO 23 -FATOR: FLEXIBILIDADE NA PRODUÇÃO .....	96
GRÁFICO 24 - FATOR: APRIMORAMENTO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO .	97
GRÁFICO 25 - FATOR: APRIMORAMENTO DA GESTÃO DA CADEIA LOGÍSTICA .....	98
GRÁFICO 26 - FATOR: CAPACITAÇÃO DA MÃO DE OBRA .....	99
GRÁFICO 27 - FATOR: DISPONIBILIDADE E CUSTO DE MATÉRIA-PRIMA .	101
GRÁFICO 28 - FATOR: EFICIÊNCIA COLETIVA NO POLO.....	102
GRÁFICO 29 - FATOR: CARGA TRIBUTÁRIA, TAXA DE JURO, CÂMBIO .....	103
GRÁFICO 30 - FATOR: RESTRIÇÕES BUROCRÁTICAS .....	104
GRÁFICO 31 - FATOR: POLÍTICAS DE INCENTIVO .....	105
GRÁFICO 32 - FATOR: CUSTO E DISPONIBILIDADE DE ENERGIA .....	106
GRÁFICO 33 - FATOR - INFRAESTRUTURA DO TRANSPORTE.....	107
GRÁFICO 34 - RESULTADO COMBINADO DOS FATORES COMPETITIVOS.	109

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - EMPRESAS INSTALADAS E PRODUÇÃO POR ESTADO E REGIÃO NO BRASIL .....	37
TABELA 2 -PRINCIPAIS ESTADOS PRODUTORES DO BRASIL .....	38
TABELA 3 -NÚMEROS DA INDÚSTRIA MOVELEIRA NACIONAL EM 2014....	42
TABELA 4 - RESULTADO DA AVALIAÇÃO DOS FATORES SEGUNDO SEU GRAU DE IMPORTÂNCIA.....	86

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....	20
1.2 JUSTIFICATIVA .....	21
1.3 OBJETIVOS .....	22
1.3.1 Objetivo geral: .....	22
1.3.2 Objetivos específicos: .....	22
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	22
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	24
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	24
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.1 CADEIA PRODUTIVIDADE do setor de florestas plantadas .....	26
2.2 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS .....	27
2.2.1 A segmentação da indústria moveleira .....	29
2.2.2 Arranjos produtivos locais do setor moveleiro .....	31
2.2.3 O panorama internacional da indústria de móveis .....	32
2.2.4 O panorama nacional da indústria de móveis .....	36
2.3 COMPETITIVIDADE .....	47
2.3.1 Estratégias e vantagens competitivas .....	48
2.3.2 Fatores competitivos .....	50
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>57</b>
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA .....	57
3.1.1 Classificação quanto a natureza da pesquisa .....	57
3.1.2 Classificação quanto aos objetivos da pesquisa .....	58
3.1.3 Classificação quanto a abordagem do problema .....	58
3.1.4 Classificação quanto aos procedimentos técnicos .....	58
3.2 ETAPAS DA PESQUISA .....	59

3.2.1 Revisão de literatura .....	59
3.2.2 Proposição e validação do questionário da pesquisa .....	61
3.2.3 Avaliação dos fatores competitivos e dimensionamento da amostra .....	62
<b>4 DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>66</b>
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES COMPETITIVOS .....	66
4.2 AGRUPAMENTO E DESCRIÇÃO DOS FATORES.....	75
4.2.1 Dimensão empresarial .....	75
4.2.2 Dimensão estrutural.....	80
4.2.3 Dimensão sistêmica .....	83
4.2.4 Matriz dos fatores competitivos para a indústria de móveis .....	83
<b>5 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO NO POLO MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL .....</b>	<b>85</b>
5.1 AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO EMPRESARIAL.....	87
5.1.1 Grupo dos ativos tangíveis .....	87
5.1.2 Grupo dos ativos intangíveis .....	88
5.1.3 Grupo da gestão e governança.....	91
5.1.4 Grupo das práticas de gestão e produção.....	93
5.1.5 Grupo dos recursos humanos.....	99
5.2 AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO ESTRUTURAL.....	100
5.2.1 Grupo dos fatores relacionados a matéria prima .....	100
5.2.2 Grupo dos fatores relacionados às aglomerações produtivas (polos).....	101
5.3 AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO SISTÊMICA .....	103
5.3.1 Grupo dos fatores relacionados às ações de estado .....	103
5.3.2 Grupo relacionado a infraestrutura do país.....	106
5.4 ANÁLISE GERAL DA AVALIAÇÃO REALIZADA NA AMOSTRA.....	109
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>114</b>



<b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>122</b>
---	------------

## 1 INTRODUÇÃO

A fabricação de móveis, em especial, os produzidos com madeira é uma das mais tradicionais atividades que se insere na indústria de transformação. Dentre as características que o setor reúne está a elevada utilização da mão de obra, baixo dinamismo tecnológico e alto grau de informalidade. Ademais o relatório do IEMI (2015) destaca que a indústria de móveis se caracteriza de forma peculiar, pois integra uma diversidade de processos de produção, aliada ao uso de diferentes tipos de matérias-primas, gerando por sua vez uma gama de produtos finais.

Assim as diversidades presentes na indústria de móveis conferem ao setor sua principal característica, a heterogeneidade, logo sua classificação pode ser dada em função de diferentes critérios como: material empregado na fabricação, uso ao qual o móvel é destinado e até mesmo pela classe socioeconômica que é adquirido, inserindo assim no contexto do setor moveleiro a segmentação, que por se tratar de uma questão um tanto complexa necessita de uma discussão mais profunda, a qual será realizada no capítulo 2.

Caracterizada por suas singularidades, a indústria de fabricação de móveis até meados da década de 90 tinha a maior parcela de sua produção concentrada nos países desenvolvidos, que até então estavam consolidados como grandes produtores e consumidores mundiais. A partir desse momento, a progressiva redução de barreiras comerciais e os crescentes investimentos internacionais, aliados a inovações no âmbito do transporte marítimo, na embalagem de produtos frágeis, na tecnologia de informação e de comunicação, ou seja, na logística como um todo, intensificaram o processo de globalização da indústria de móveis (PROJETO PIB 2009), onde países subdesenvolvidos como o Brasil assumiram lugar de destaque.

A importância da indústria moveleira no Brasil foi sempre evidente, conferindo ao setor um lugar de destaque dentro da indústria de transformação, em função da sua alta capacidade na geração de empregos, pela abrangência atingida no território nacional, pelo capital que o setor movimenta e pela grande quantidade de encadeamento a montante e a jusante de sua cadeia produtiva (IEMI 2013)

Dentre as principais razões para o destaque da indústria moveleira, cabe salientar a forte tradição florestal existente no Brasil, que não se manteve dependente apenas de suas florestas nativas, mais desenvolveu reflorestamentos, os quais segundo Silva (2000) intensificaram-se principalmente na década de 70 com a implantação dos incentivos

fiscais por parte do estado, para o cultivo de Pinus e Eucalipto. Atualmente segundo dados da IBA (2014) a cobertura florestal nacional referente apenas às florestas plantadas de Pinus e de Eucalipto atingiu em 2013 um valor aproximado de 7,0 milhões de hectares plantados, o que coloca o Brasil em quinto lugar entre os países com maior cobertura de florestas plantadas no mundo, e disponibiliza uma grandiosa fonte de matéria prima para a indústria de moveis e outras.

Aliado ao grande desenvolvimento das práticas silviculturais e de manejo florestal, a indústria de base florestal corresponde à altura, com instalações modernas e produtos de qualidade, como por exemplo, os painéis de compostos particulados, inseridos nesta classificação, o aglomerado ou Medium Density Particleboard (MDP), Oriented Strand Board (OSB), Medium Density Fiberboard (MDF) e Chapa de fibra (Chapa dura). Essas quatro especificações de painéis de madeira reconstituídos representam grande parte da matéria prima utilizada pelas indústrias de móveis no país (BASSO 2014).

No entanto, para chegar ao estado atual o setor moveleiro no Brasil sofreu mudanças ao longo dos anos, uma das razões de significativa influência nessas mudanças foi o processo de redução das barreiras econômicas supracitado, que ocorrera também no Brasil, Averbug (1999) descreve que o período de 1957 a 1987 ficou caracterizado um período de intenso protecionismo do estado brasileiro, atrelado à política de substituição de importações, em especial na década de 70, devido à crise do petróleo. Prosseguindo em seu raciocínio, Averbug (1999) relata que na década de 90 a situação se inverteu e um cenário de profundas mudanças na política de comércio exterior brasileira instaurava-se através do governo Collor e estendido até o governo Fernando Henrique Cardoso, cuja caracterização principal se embasou pela ampla abertura comercial e a considerável redução da proteção às empresas nacionais.

Dessa forma Aberbug (1999) conclui que o processo tinha por objetivo expor as empresas nacionais a livre concorrência com as indústrias estrangeiras e assim criar as matrizes necessárias para a modernização da indústria brasileira, nesse sentido a repercussão foi positiva para algumas empresas e negativa para outras. De um lado muitas acostumadas ao protecionismo estatal não resistiram às mudanças e encerraram as atividades, por outro lado alguns segmentos acompanharam com desenvoltura a evolução necessária, e, passaram a ser concorrentes no mercado internacional.

Tais efeitos foram também observados na indústria moveleira, que vinha de um período de pouco desenvolvimento. Com as drásticas mudanças ocorridas nos anos 90 o

setor viu a necessidade de utilizar de novas estratégias, como a adoção de um padrão focado no mercado mundial, deste modo a nova postura surtiu efeito, comprovado pelos dados divulgados por Galinari et al. (2013), que registraram um crescimento das exportações brasileiras a taxas superiores às exportações mundiais no período de 2001 a 2004.

Segundo Silva (2004) o processo de globalização descrito, está intrinsecamente relacionada ao crescimento e sobrevivência da organização, onde o crescimento é o principal objetivo da empresa, visto que está associado ao lucro, por sua vez, a sobrevivência parte do pressuposto que a não internacionalização da empresa irá se refletir em limitações de mercado e de competitividade, tornando-a mais frágil quando exposta a concorrência de empresas que se internacionalizaram e evoluíram competitivamente. Nesse âmbito o dinamismo observado no setor moveleiro, após a redução das barreiras econômicas se estendeu aos demais setores que foram afetados pelo processo de globalização.

A partir da concepção do cenário globalizado da década de 90 até seu estado atual, se verifica a extrema importância e recorrência ao termo competitividade, vários são os autores que a destacam, Silva (2004) argumenta que o aumento da globalização fortaleceu os conceitos de competitividade e de concorrência. Segundo Porter (1993) a competitividade está associada à capacidade da empresa em criar e sustentar-se em uma posição superior aos seus concorrentes, a partir de conhecimentos adquiridos. Kupfer (1991 citado por SILVIA e FONSECA, 2010) destaca a tendência por parte da literatura especialista de dar enfoque a fatores microeconômico, a indicadores de desempenho ou de eficiência técnica, de modo que se desconsidera o processo de escolha estratégica. Kupfer (1996) de forma ainda mais abrangente, define a competitividade como sendo a capacidade da empresa em desenvolver e implementar, estratégias de concorrência efetiva, que lhes permitam ampliar ou conservar uma posição privilegiada no mercado.

Por meio dos conceitos conclui-se que o termo em questão está atrelado a fatores de ordem competitiva, fatores estes que já foram averiguados e descritos por alguns autores como Slack (1993) que definiu cinco fatores que influenciam a vantagem competitiva da empresa como: confiabilidade, custo, flexibilidade, qualidade e velocidade. Em análise similar Davis et al. (2001) propõe que a competitividade se estrutura a partir dos fatores: custo, entrega, flexibilidade, qualidade e serviço. Mas além dos fatores já supracitados Silva et al. (2012) destaca que a competitividade da empresa não está apenas ligada aos fatores internos, que podem ser manipulados pela mesma, mas

também aos fatores estruturais do setor de atividades, os quais possuem diferentes ambientes institucionais, culturais, políticos e econômicos.

Neste cenário globalizado e competitivo está inserida a indústria moveleira, que dispõe de um grande acervo de fatores competitivos, de tal forma que o presente trabalho tem por objetivo aprofundar as pesquisas em relação a quais são os fatores de competitividade que influenciam no desempenho das empresas de pequeno e médio porte do setor e, por conseguinte relacioná-los ao segmento específico dos móveis residenciais destinados à exportação.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Uma das grandes questões que permeia a indústria moveleira no Brasil é que mesmo em se tratando de um dos principais seguimentos da indústria de transformação nacional, a mesma vem perdendo espaço no mercado.

Como já mencionado os resultados alcançados pelo setor revelaram um crescimento nas exportações brasileiras acima da média das exportações mundiais no período de 2000 até a metade de 2003, porém a partir de 2004, iniciou-se uma queda constante nos níveis exportados, verificada até o ano de 2014. No mesmo período em questão, foi identificada uma tendência, mesmo que pequena, no aumento do coeficiente de penetração de importações dos móveis estrangeiros no Brasil. A redução nas exportações e o aumento nas importações levaram inevitavelmente a uma redução da balança comercial do setor, ratificando, portanto, a perda de competitividade da indústria nacional (IEMI 2015).

Apesar da fragilidade competitividade mostrar-se como um problema desafiador para o desenvolvimento da indústria nacional de móveis, as pesquisas que trabalham com a competitividade relacionando-a a fatores de inúmeras ordens ainda são divergentes, pois praticamente não consideram uma importante característica do setor, sua grande segmentação. Por conseguinte, o avanço competitivo torna-se ainda mais complexo, tendo em vista as divisões e subdivisões que compõem o setor, assim quando tratada de forma generalista impossibilita uma análise precisa e confiável.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Pela definição da ABEPRO o tema em questão, *Fatores Competitivo na Indústria de Móveis*, está inserido à grande área de Engenharia de Produção pela subárea da engenharia organizacional, que refere-se ao conjunto de conhecimentos relacionados com a gestão das organizações, englobando em seus tópicos o planejamento estratégico e operacional, as estratégias de produção, a gestão empreendedora, a propriedade intelectual, a avaliação de desempenho organizacional, os sistemas de informação e sua gestão, e os arranjos produtivos.

Quanto a relevância do tema Silva (2004) destaca que é por meio do aprofundamento dos estudos dos fatores competitivos que as empresas poderão lidar com as incertezas do ambiente concorrencial e se posicionar no mercado diante dos fatores que mais afetam sua competitividade. Considerada a importância do tema, compreende-se a necessidade em aprofundar o conhecimento a seu respeito, isto porque o domínio dos fatores competitivos deixou de ser apenas um mero diferencial para se tornar uma necessidade à sobrevivência das empresas no mercado.

Outro ponto a justificar este trabalho está relacionado a escassez de pesquisas acerca do tema, segundo Sujová, Hlaváčková e Marcinek (2015) o setor moveleiro é um dos segmentos que mais agrega valor à cadeia de processamento de madeira, de forma que é natural esperar um alto desempenho nas exportações dentro dos segmentos de processamento de madeira. Neste contexto, a competitividade desempenha um papel de suma importância, porém apesar destes fatos pouca atenção tem sido dada à análise da competitividade da fabricação de móveis.

Destacado também por Han et al. (2009) a importância de pesquisas mais focadas em função da variabilidade da competitividade entre os diferentes tipos de produtos, a análise poderia ser detalhada nas categorias de móveis de madeira específicas dentro dos países selecionados. Os resultados podem ser mais aplicáveis e exatos para um maior número de países selecionados com categorias específicas de produtos

Considerando esse cenário, o desenvolvimento de uma pesquisa que identifique os fatores competitivos e valide os mesmos a um segmento específico do setor de móveis irá expandir as possibilidades para o desenvolvimento de novas pesquisas, bem como, poderá auxiliar empresas do segmento na busca pelo aprimoramento de sua competitividade no mercado.

### 1.3 OBJETIVOS

Esta seção é destinada à descrição dos objetivos acerca da pesquisa, onde primeiramente segue o objetivo geral do trabalho e na sequência os objetivos específicos, por meio dos quais pretende-se atingir o objetivo geral.

#### 1.3.1 Objetivo geral:

Identificar os fatores competitivos que exercem influência na indústria de fabricação de móveis, validando-os para o seguimento dos móveis residenciais destinados à exportação.

#### 1.3.2 Objetivos específicos:

Com o propósito de alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

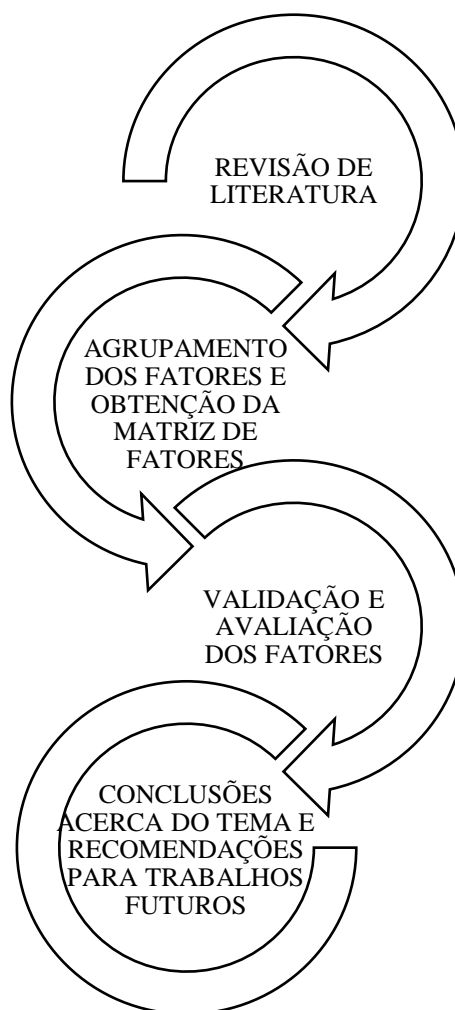
- a) Definir os fatores de influência na competitividade para a indústria moveleira;
- b) Agrupar os fatores de competitividade de acordo com sua natureza;
- c) Verificar a aplicabilidade dos fatores identificados na literatura;
- d) Estabelecer o perfil competitivo para a amostra de empresas que atua no polo produtivo de São Bento do Sul com móveis residenciais destinados à exportação;

### 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de atingir os objetivos propostos nesta dissertação a metodologia empregada, que será discutida detalhadamente no capítulo 3 é resumida em quatro etapas principais representadas na Figura 1.



FIGURA 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA



FONTE: O autor (2016)

**Etapa 1 – Revisão de literatura:** esta etapa abordou as teorias que regem a competitividade das empresas, a fim de realizar uma descrição do tema, bem como, foi integrada por uma revisão sistemática realizada no intuito de identificar os fatores com influência na competitividade da indústria moveleira por meio de pesquisas que já abordaram o tema.

**Etapa 2 –Agrupamento dos fatores:** com os fatores identificados foi conduzido um agrupamento baseado no modelo existente na literatura, a fim de classificar os fatores de acordo com sua dimensão e grupo.

**Etapa 3 – Validação da matriz geral dos fatores:** o agrupamento geral dos fatores, construído na etapa 2, foi submetido a uma validação no segmento dos móveis residenciais destinados à exportação, deste modo foram selecionados especialistas

atuantes no setor, localizados no polo moveleiro de São Bento do Sul, para a validação e determinação do grau de importância de cada fator competitivo.

**Etapa 4: - Conclusões e recomendações acerca do tema:** os resultados gerados na etapa 3 foram processados para validar os fatores competitivos identificados na literatura, assim como para definir o perfil do polo em relação a importância atribuída a cada fator, o que possibilita a análise específica para o segmento escolhido.

## 1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Nesta pesquisa é proposta uma identificação dos fatores que impactam a competitividade da indústria de móveis, todavia, considerando a dimensão, assim como a grande heterogeneidade presente no setor, que impossibilita uma análise generalista, a pesquisa irá limitar sua avaliação ao segmento dos móveis residenciais com destino ao mercado externo.

Também em função da dimensão do setor a avaliação que foi realizada na matriz geral dos fatores competitivos ocorre no polo moveleiro de São Bento do Sul (SC) e, as conclusões obtidas por intermédio do questionário são aplicadas apenas para a amostra, composta por pequenas e médias empresas que atuam no mercado externo por meio de exportações.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, divididos em introdução, referencial teórico, metodologia, desenvolvimento, resultados, conclusões e recomendações.

O Capítulo 1 faz uma breve inserção ao tema central da pesquisa, expondo na sequência o problema identificado e justificando o porquê de sua realização. Ainda no capítulo 1 foram destacados os objetivos alcançados, assim como uma prévia da metodologia utilizada e as limitações do trabalho.

Já no capítulo 2, é realizada uma abordagem dos trabalhos já existentes sobre o tema, a fim de fundamentar e amparar o trabalho. Nesse sentido, por se tratar de um referencial teórico, houve a necessidade de abordar os dois temas centrais que compõem a pesquisa: o setor de fabricação de móveis, no seu panorama nacional e internacional,

suas características e particularidades, aliado a uma revisão das teorias sobre competitividade e sua implicação no desempenho das empresas.

Por sua vez, o capítulo 3 contempla a descrição da metodologia aplicada ao trabalho e sua classificação. Neste capítulo é realizada a descrição da revisão sistemática utilizada para o levantamento dos fatores e os critérios para sua validação da matriz de fatores por meio da consulta aos especialistas.

No capítulo 4 é descrito o desenvolvimento alcançado no trabalho por meio dos resultados da revisão sistemática e da classificação dos fatores de competitividade levantados por meio desta. O capítulo dispõe da matriz de fatores competitivos, montada com o agrupamento dos fatores.

Os resultados descritos no capítulo 5, representam a validação e avaliação da matriz dos fatores competitivos realizada no polo moveleiro de São Bento do Sul, assim como a discussão em contraponto com o cenário do setor moveleiro.

Por fim no capítulo 6 é realizada a conclusão do trabalho, um fechamento englobando tanto a construção da matriz geral dos fatores bem como os resultados obtidos da avaliação no polo. Em síntese o capítulo 6 traz as respostas para as questões presentes nos objetivos da pesquisa, além das sugestões para trabalhos futuros.

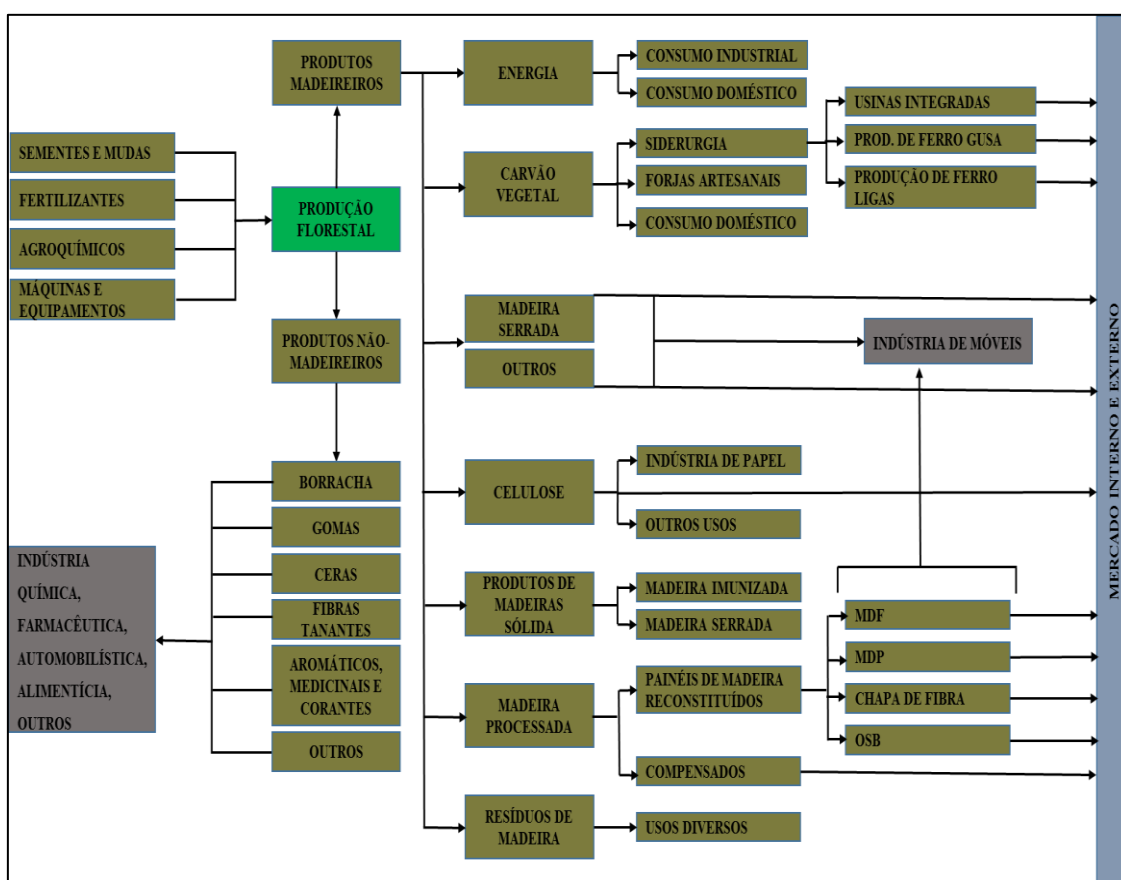
## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho é composto por uma revisão a respeito da indústria de fabricação de móveis, no panorama nacional e internacional, relacionada a uma abordagem do conceito e aplicação de competitividade, a fim de construir uma base sólida que exponha como a competitividade se manifesta no setor de fabricação de móveis.

### 2.1 CADEIA PRODUTIVIDADE DO SETOR DE FLORESTAS PLANTADAS

Como apresentado pelo IEMI (2015), 84,9% dos móveis produzidos no Brasil no ano de 2014 fizeram o emprego de madeira, frente a grande utilização de madeira proveniente de florestas plantadas na produção, é importante tomar conhecimento da sua ampla cadeia produtiva, que segue representada na Figura 2.

FIGURA 2 - CADEIA PRODUTIVA DAS FLORESTAS PLANTADAS



FONTE: INÁCIO e SENNA (2014)

A cadeia produtiva do setor brasileiro de florestas plantadas caracteriza-se pela grande diversidade de produtos, compreendendo um conjunto de atividades que incluem desde a produção até a transformação da madeira em produtos finais.

O primeiro estágio da cadeia é composto pelas empresas fornecedoras de insumos, esse segmento é constituído por diversos agentes econômicos, que, por sua vez, integram outras importantes cadeias produtivas. Em geral tratam-se de fornecedores de sementes e mudas, fertilizantes, agroquímicos, além de fornecedores de máquinas e equipamentos utilizados na produção (PEREIRA, 2007).

O estágio seguinte como indicado na Figura 2 divide-se entre dois grupos de produtos, os madeireiros e não madeireiros. Os produtos madeireiros, mais importantes do ponto de vista econômico, referem-se à madeira em tora que é utilizada nas indústrias do processamento primário, secundário ou terciário. A indústria de processamento da madeira é classificada em três segmentos: indústria de processamento primário, indústria de processamento secundário e indústria de processamento terciário. Essa tipologia é dada em função dos processos físicos e químicos que transformam matérias-primas de baixo valor agregado em produtos intermediários e bens de consumo final (ABRAF, 2012)

Ainda segundo (ABRAF, 2012), os produtos florestais não madeireiros são dentre outros, o látex as resinas, ceras, gomas, fibras tanantes, corantes, óleos aromáticos ou essências, na sua grande maioria abastecem a indústria química, automobilística, farmacêutica e alimentícia.

Como apresentado na Figura 2, é possível identificar que a indústria de móveis ocupa um lugar de destaque dentro da cadeia produtiva das florestas plantadas, tendo em vista que é abastecida tanto pelo segmento de madeira serrada como pelo segmento da madeira reconstituídas (painéis MDP e MDF), de modo que o setor moveleiro responde como um dos grandes consumidores da madeira produzidas pelas florestas plantadas.

## 2.2 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS

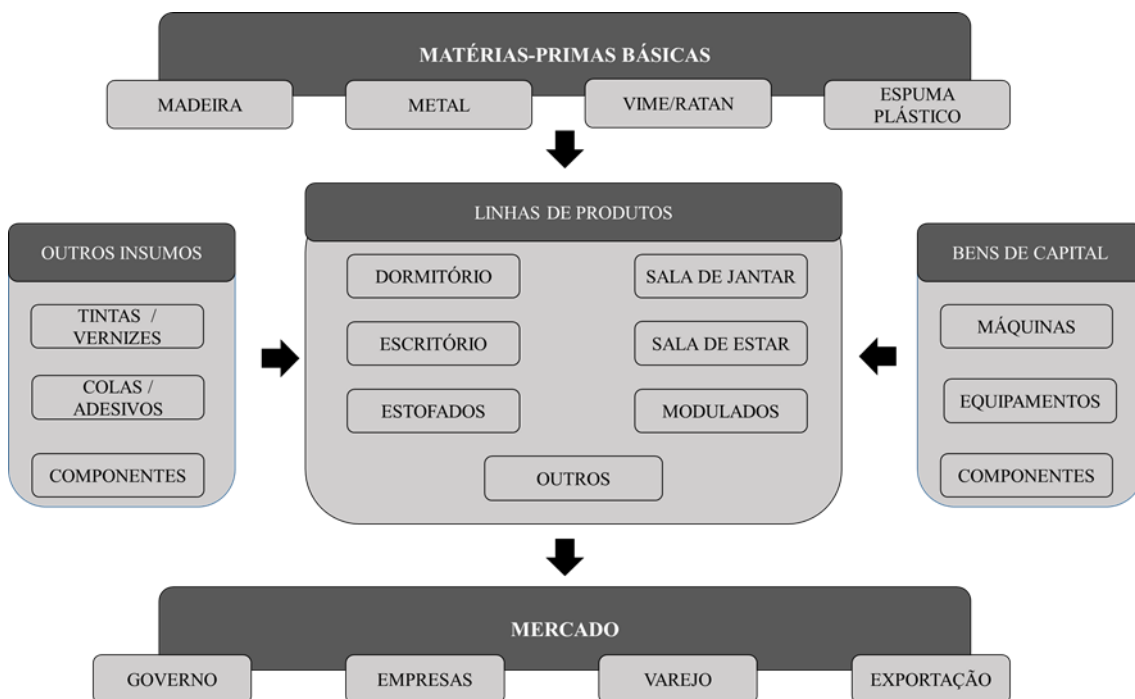
A indústria de fabricação de móveis segundo Ferreira et al. (2008) tem por tradição histórica ser composta por pequenas e médias empresas, que salientado por Mury (2014) fazem uso de uma grande variabilidade de matérias primas, insumos e processos, o que resulta em uma grande diversidade de produtos. Mury (2014) destaca ainda que não se dispõe de uma definição exata para móvel, de forma que o seu conceito abrange os

móveis residenciais, móveis para medicina, móveis para salão de beleza e também os estofados (sofás e colchões).

O setor moveleiro é marcado por sua característica heterogênea, no que diz respeito ao uso de tecnologias, onde alguns segmentos dispõem de elevado grau de automação, principalmente os móveis retilíneos, enquanto outros demandam grande necessidade de trabalho manual, como o caso dos móveis de luxo, trabalhados em madeira maciça. Além da automação o setor se diferencia muito pelo porte das empresas, coexistindo empresas com alto nível de automação e que produzem em massa, com empresas de porte médio parcialmente automatizadas e até mesmo pequenas e microempresas, muitas das vezes familiares e intensivas em trabalho. (GALINARI et al. 2013).

A complexidade da segmentação no setor moveleiro, pode ser melhor assimilada por meio da visualização da sua cadeia produtiva representada na Figura 3, bem como a interação entre os segmentos de fornecedores (matérias primas, equipamentos e insumos), e produtos de bens acabados.

FIGURA 3 - CADEIA PRODUTIVA DE MÓVEIS



FONTE: adaptado de IEMI (2015)

Todos os atributos presentes na cadeia produtiva revelam a indústria moveleira, como uma estrutura de mercado pulverizada, heterogênea, com presença marcante de micro e pequenas empresas. Esta diversidade presente nos segmentos também se reflete no padrão de concorrência, visto que em segmentos mais populares o preço será fator competitivo de maior impacto, por outro lado nos segmentos de móveis com mais requinte, o design e qualidade tem maior importância (IEMI 2015).

### 2.2.1 A segmentação da indústria moveleira

A grande heterogeneidade presente na indústria de móveis, tem por consequência o surgimento de vários nichos ou segmentos de mercado. Essa distinção segundo Galinari et al. (2013) ocorre em função de uma complexa combinação de elementos, como: o tipo de uso do produto— móveis residenciais, de escritórios e institucionais-, o material predominante em sua confecção, e também a classe de consumo para qual o produto é projetado (A, B, C, D ou E).

A distinção dos segmentos para Rosa et al. (2007) é feita com base na matéria prima predominante empregada no processo, segundo IEMI (2015) as principais categorias são: móveis de madeira, que correspondem a 84,9 % dos móveis produzidos em 2014, enquanto os móveis de metal respondem com 8,5% da produção, o restante diz respeito aos móveis fabricados com plásticos e artefatos do mobiliário, que reúnem colchoaria e persianas. Rosa et al. (2007) afirmam que a classificação pode ser dar também por meio da categoria de uso residencial, escritório e institucionais (utilizados em hospitais, escolas, lazer, restaurantes, hotéis e similares).

Ainda no que tange a questão, Ferreira et al. (2008) afirma que a indústria moveleira pode ser segmentada por meio de diferentes critérios, tais como tipo de material predominante no processo industrial (madeira maciça – nativa ou reflorestada); painéis de madeira reconstituída; móveis (de metal, plástico, estofados); uso ao qual se destina (móveis residenciais; para escritório); forma organizacional no processo produtivo (em série ou sob encomenda) e design utilizado (possuir tendência de móveis torneados ou retilíneos). Neste âmbito a Quadro 1 sintetiza os segmentos presentes no setor de fabricação de móveis de madeira para os móveis residenciais.



QUADRO 1 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS SEGMENTOS DE MÓVEIS DE MADEIRA RESIDENCIAL

TIPO DE MÓVEL	PROD.	MATÉRIA-PRIMA PREDOMINANTE	PORTE DAS EMPRESAS	PRINCIPAL MERCADO CONSUMIDOR	GRAU DE TECNOLOGIA
<b>Torneado</b>	Seriada	Madeira de reflorestamento, especialmente serrado de pinus	Médias e grandes	Exportação	Alto
	Sob encomenda	Madeira de lei, em especial serrado de folhosas	Micro e pequenas	Mercado nacional, em especial para as classes média e alta	Baixo, quase artesanal
<b>Retilíneo</b>	Seriada	Painel MDP/MDF	Médias e grandes	Mercado nacional, em especial para as classes média e baixa	Alto
	Sob encomenda	Painel compensado/ MDP/MDF	Micro e pequenas	Mercado nacional, em especial para as classes média e baixa	Médio

FONTE: adaptado de ROSA et al. (2007)

Como apresentados no Quadro 1, os móveis residenciais estão divididos em duas grandes categorias, os torneados e os retilíneos. Os móveis torneados, são aqueles que dispõem de mais detalhes em sua conformação e maior requinte, são subdivididos em dois grupos, os produzidos de forma seriada e aqueles sob encomenda. Estes últimos utilizam madeira tropical na sua fabricação, principalmente de folhosas, o grau de tecnologia empregado no setor é baixo praticamente artesanal, reflexo de um volume de produção reduzido e marcado pela heterogeneidade. Sua antiga vantagem competitiva estava fundamentada no uso de espécies nativas, o que atualmente não condiz com a realidade, em função de uma crescente preocupação com questões ambientais por todo o mundo (ROSA et al. 2007)

O referido autor, ainda faz uma constatação quanto aos móveis seriados que são caracterizados por uma produção em larga escala, representando uma parcela de empresas de maior porte, que emprega alto grau de automação. Sua principal matéria prima provém dos reflorestamentos de pinus, sendo a produção destinada em maior parte ao mercado externo.

Também os móveis retilíneos inseridos entre os segmentos do setor, segundo (ROSA et al. 2007; GORINI 1998) são caracterizados por se tratarem de móveis lisos,

com desenhos simples de linhas retas, sua produção conta com menos detalhes, comparadas a outros segmentos, o que a torna menos complexa.

Os móveis retilíneos produzidos sob encomenda, tem por característica marcante a produção em volume reduzidos, o segmento é composto por micro e pequenas empresas, que apresentam um grau de automação mediano. A matéria prima mais empregada são os painéis de madeira reconstituída, sua produção é majoritariamente voltada ao mercado interno.

O outro grupo de móveis retilíneos, produzidos em série, destaca-se muito em função do grande volume de produção, a matéria prima empregada na produção também é oriunda dos painéis de madeira (principalmente MDF e MDP), embora também possam fazer uso associado de madeira maciça, ferro, plásticos entre outros. Tendo em vista sua conformação mais simples e com menor número de etapas os móveis retilíneos seriados são produzidos em larga escala, e torna-se possível o emprego de maior grau de automação nas fábricas.

#### 2.2.2 Arranjos produtivos locais do setor moveleiro

Como precursor em abordar o tema da ocorrência simultânea de cooperação e competição em aglomerados industriais Alfred Marshal (1982) analisou em seu trabalho *Principles of Economics* os distritos ingleses e constatou os efeitos positivos resultantes da aglomeração territorial de empresas do mesmo ramo, representando ganhos de escalas que são externos as firmas.

Segundo Veiga (2005), Marshall verificou que em várias localidades inglesas haviam consolidado um tipo de estrutura produtiva, composta por empresas de pequeno e médio porte, que, mesmo em se tratando de concorrentes, também se ajudavam ao atrair fornecedores, desenvolver um mercado de trabalho especializado, respeitar e divulgar um mesmo padrão de qualidade e em alguns casos cooperar em certos esforços de inovação e formação.

No que diz respeito aos arranjos produtivos locais (APL's), Laestre (2003) os define como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco voltado a um grupo específico de atividade econômicas, que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Frequentemente conta com a participação de empresas, que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e

equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas.

Corroborando com esta definição Caporali e Volker (2004) conceituam APL como um tipo particular de cluster, porém especificando os portes das empresas que o compõem, que segundo os autores tratam-se em geral de pequenas e médias unidades produtivas, concentradas em torno de segmento de negócio, onde se enfatizam o papel desempenhado pelos relacionamentos, formais e informais, entre empresas e demais instituições envolvidas. As firmas compartilham uma cultura comum e interagem, como um grupo, com o ambiente sociocultural local.

Rosa et al. (2007) também reforça o conceito a partir do porte das empresas que compõe o APL, segundo ele tratam-se quase sempre de micro, pequenas e médias empresas, logo que grandes empresas quase nunca precisam de instituições de cooperação multilateral para alcançarem ganhos de escala e escopo. Grandes empresas, tendem a internalizar sozinhas os ganhos de escala e escopo.

Segundo Albagli e Maciel (2005) os APL's representam uma forma efetiva de se disponibilizar capacitação técnica, para melhoria das estratégias tecnológicas, gerenciais e de marketing, resultando em vantagens como: a) custos mais baixos quando comparados a empresas individuais, b) contribui para dinamizar as relações entre firmas e demais agente, melhorando a eficiência e o potencial do conjunto para por meio do aprendizado mútuo.

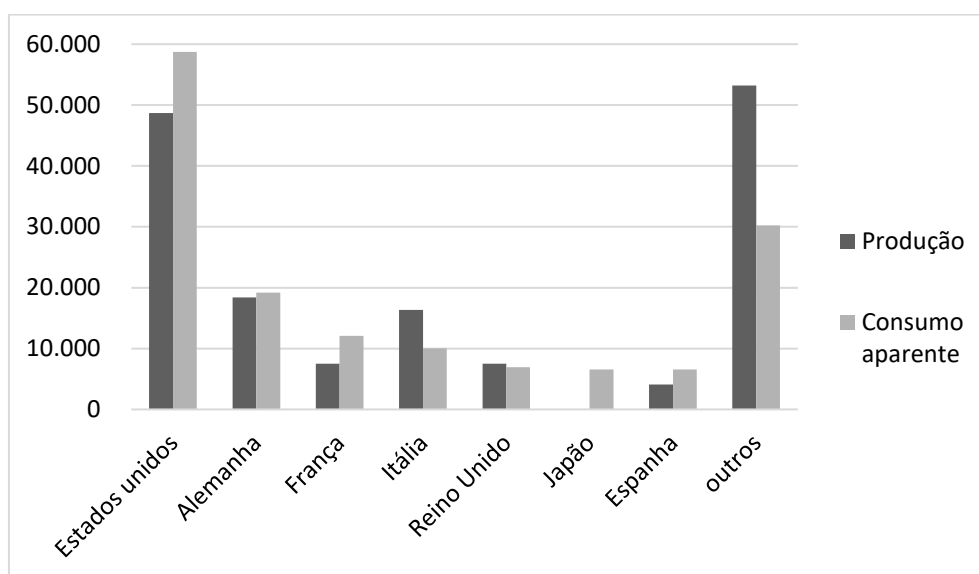
A Indústria nacional do setor de móveis na busca por desenvolver suas vantagens competitivas, demonstra uma tendência de agrupamento industrial no formato de APL's, eles estão presentes nos principais polos produtivos do país, destacando-se os APL's de: Arapongas PR, Alto vale do Rio Negrinho SC, Ubá MG, Serra Gaúcha RS, Mirassol SP, porém a cooperação direta nem sempre é uma realidade (GALINARI et al. 2013).

### 2.2.3 O panorama internacional da indústria de móveis

A indústria mundial de móveis até o início dos anos 50 estava voltada exclusivamente para o mercado interno dos seus respectivos países, a partir dos anos 50 foi iniciada uma internacionalização da produção, por parte da indústria dinamarquesa, porém foi somente na década de 70 sob a liderança da Itália que o comércio de móveis se consolidou, muito em função do *design* característico dos móveis italianos que se tornaram parâmetro no segmento (FERREIRA et al. 2008).

Neste sentido a fabricação e consumo de móveis segundo Galinari et al. (2013) até meados da década de 1990 estava concentrada principalmente nos países desenvolvidos, com destaque para Itália, Estados Unidos, Alemanha, dentre outros, no Gráfico 1 estão destacados os principais produtores com seus respectivos consumos no ano de 1996.

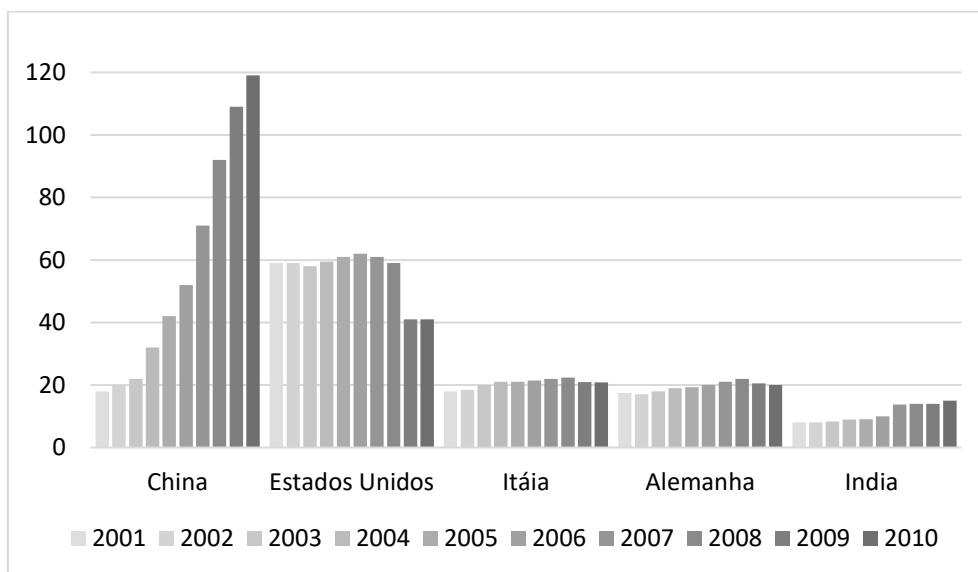
GRÁFICO 1 - PRINCIPAIS PRODUTORES E CONSUMIDORES DE MÓVEIS EM 1996 (MILHÕES US\$)



FONTE: Adaptado de COUTINHO (2000)

Com a redução progressiva das barreiras ao comércio internacional, países subdesenvolvidos também passaram a integrar o grupo de produtores mundiais de móveis, em alguns casos com representativo destaque, como a China, que atualmente é a maior produtora mundial do setor. Para retratar o desempenho o Gráfico 2 apresenta os principais produtores mundiais de móveis do ano de 2001 até o 2010.

GRÁFICO 2 - PRINCIPAIS PRODUTORES MUNDIAIS DE MÓVEIS 2001 - 2010 (BILHÕES U\$)



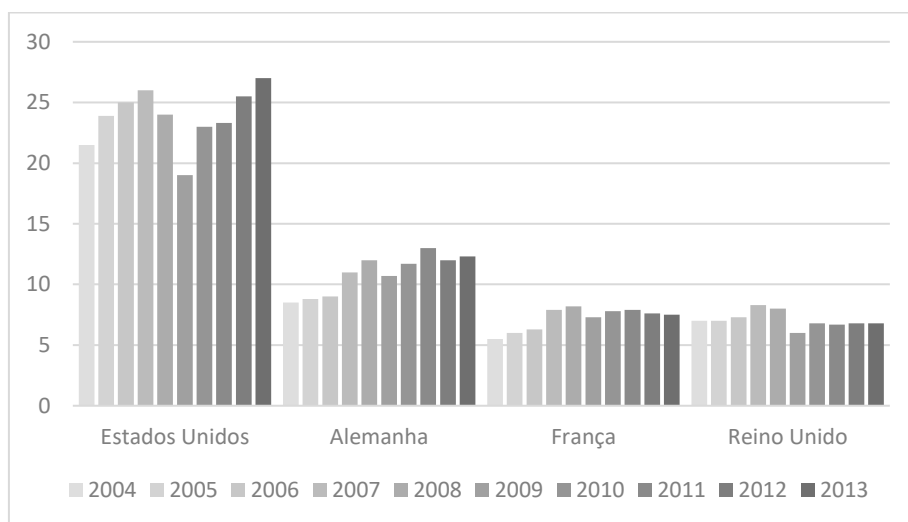
FONTE: MURY (2014)

A partir do Gráfico 1 e 2 é possível perceber que a China não se encontrava no grupo dos maiores produtores na década de 90, porém atualmente é a referência mundial, apresentado um crescimento exponencial, que se manteve mesmo em meio à crise mundial de 2008, que levou a um encolhimento da produção de outros grandes produtores.

Dados publicados pelo IEMI (2015) revelam que atualmente o continente asiático detém 56 % do total produzido, sendo 43,3 % corresponde à produção chinesa, a União europeia vem em seguida com 22,8 % da produção, principalmente concentrada nas já tradicionais indústrias italiana, alemã e polonesa. A América do Norte detém 12,4 %, com Estados Unidos e Canadá sendo responsáveis por 9,8 % e 2,0 % do produzido respectivamente. A América do Sul aparece com 4,1 %, dos quais 3,4 % cabem ao Brasil.

Outro dado importante da característica da indústria de móveis é que muitos dos grandes produtores mundiais, são também grandes consumidores do mercado (GALINARI et al. 2013). O que pode ser comprovado pelos dados do IEMI (2015), que registraram no ano de 2014 um consumo de 33% por parte da China, os Estados Unidos também se destacaram com 17,4%, e a união europeia apresentou um consumo de 20,8 %, deixando evidente que os grandes produtores mundiais, são também grandes *Players* do setor. Tendo em vista que nem sempre esses países conseguem alcançar a autossuficiência acabam recorrendo às importações. O Gráfico 3 destaca os principais importadores mundiais.

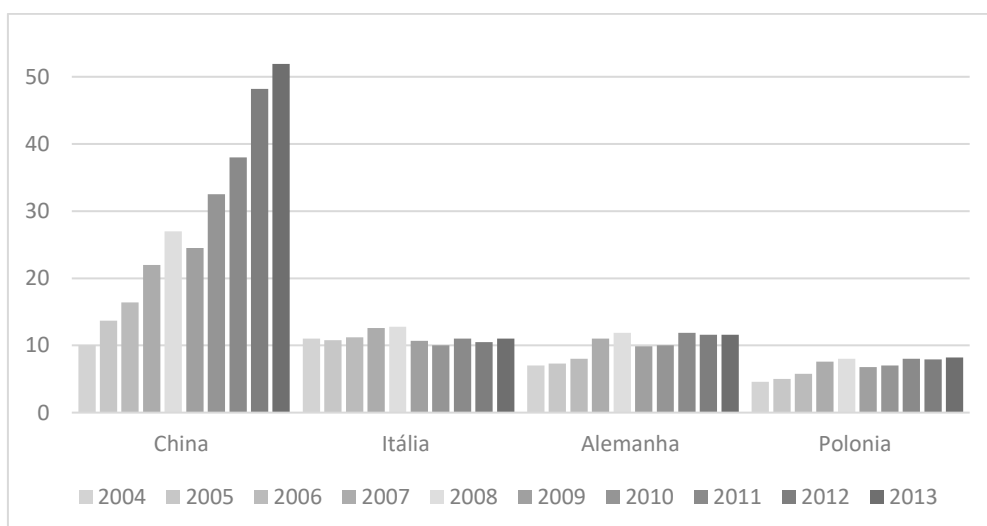
GRÁFICO 3 - PRINCIPAIS IMPORTADORES MUNDIAIS DE MÓVEIS: 2004 - 2013 (BILHÕES US\$)



FONTE: CSIL (2014)

Aliado aos dados dos principais países importadores de móveis no mundo, é de extrema importância conhecer os países que convergem para os principais exportadores, o Gráfico 5 traz os maiores exportadores e seus respectivos desempenhos nos últimos anos.

GRÁFICO 4 - PRINCIPAIS EXPORTADORES MUNDIAIS DE MÓVEIS: 2004 - 2013 (BILHÕES US\$)



FONTE: CSIL (2014)

A partir dos Gráficos 2 e 4 é possível perceber que o crescimento da produção chinesa acompanha diretamente o crescimento das suas exportações, sendo uma das justificativas para o grande desenvolvimento do setor no país.

Outro ponto interessante do dinamismo do mercado moveleiro é observado no comportamento dos Estados Unidos, que surge como grande produtor de móveis, no entanto, essa produção é direcionada praticamente toda ao mercado interno, em função do alto consumo, de forma que apenas uma pequena parcela da produção é exportada, em torno de 5% produzido no país segundo IEMI (2015).

Ao contrário do Estados Unidos, a Polônia surge como um dos quatro grandes exportadores de móveis, porém não figura entre os grandes produtores, deixando evidente um consumo reduzido, e o direcionamento da produção ao mercado externo.

#### 2.2.4 O panorama nacional da indústria de móveis

Apesar da forte tradição florestal vivenciada no Brasil atualmente, deve-se ressaltar que o país foi por muito tempo dependente de derivados de madeira importados principalmente dos Estados Unidos, Canadá e de países escandinavos. No entanto a escassez de madeira durante o período da 1ª Guerra Mundial foi um dos fatores que levou ao desenvolvimento da indústria nacional, atividade que se iniciou na região Sul em função das extensas áreas de *Araucaria angustifolia*. (TOMASELLI; 2002)

O surgimento especificamente da indústria de móveis segundo Mury (2014) data de 1890, no estado do Rio de Janeiro com a abertura da Companhia de Móveis Curvados, mais tarde, já no século XX um aglomerado de pequenas empresas se formou na região de São Bento do Sul – SC, em decorrência da atividade extrativista de madeira que ocorria ali. A grande cobertura da floresta de araucária e outras espécies de uso nobre, estimularam imigrantes europeus que traziam a profissão na família a abrir pequenas marcenarias de fundo de quintal.

Logo, em função da abundância de matéria-prima e da mão de obra trazida pela imigração europeia, a região sul foi uma das pioneiras no beneficiamento da madeira, entre eles a fabricação de móveis.

Apontamentos de Gorini (2000) relatam que já na década de 90 investimentos maciços da indústria de móveis nacional começam a ser feitos como a renovação do maquinário, importando equipamentos principalmente da Alemanha e Itália, países estes que já eram grandes produtores mundiais. Galinari et al. (2013) destacam que a



estruturação da indústria, se deu em forma de aglomerados ou polos produtivos, como: Bento Gonçalves (RS), Arapongas (PR), Ubá (MG), São Bento do Sul (SC), Votuporanga (SP) e região metropolitana de São Paulo). Esta aglomeração em polos que pode vir a tornar-se um arranjo produtivo segundo Pigozzo (2012) é realizada como uma forma de se alcançar algumas vantagens competitivas.

Desta forma mesmo sendo ampla a distribuição do setor moveleiro pelo território nacional há um grande número de empresas concentradas em poucos estados e organizadas em polos produtivos, de modo que apresentam características e um determinado padrão regional (FERREIRA et al., 2008). Para compreender essa dinâmica territorial própria do setor a Tabela 1 apresenta a distribuição geográfica das empresas e da produção pelo Brasil no ano de 2014.

TABELA 1 - EMPRESAS INSTALADAS E PRODUÇÃO POR ESTADO E REGIÃO NO BRASIL

Região	Participação % N° de empresas	Participação % na Produção (peças)	Estado	Participação N° de empresas	Participação % na Produção (peças)
Norte	2,7	1,7	Rondônia	0,8	0,4
			Acre	0,2	0,1
			Amazonas	0,3	0,3
			Roraima	0,1	0,0
			Pará	1,0	0,7
			Amapá	0,1	0,0
			Tocantins	0,3	0,1
Nordeste	12,2	9,6	Maranhão	0,6	0,6
			Piauí	0,4	0,5
			Ceará	2,5	2,3
			Rio Grande do Norte	1,1	0,5
			Paraíba	0,9	0,7
			Pernambuco	2,5	1,9
			Alagoas	0,4	0,3
			Sergipe	0,6	0,6
			Bahia	3,1	2,3
Sudeste	38,6	41,9	Minas Gerais	13,8	13,3
			Espírito Santo	2,3	2,7
			Rio de Janeiro	3,3	2,6
			São Paulo	19,2	23,3
Sul	38,9	42,4	Paraná	13,5	13,8
			Santa Catarina	11,9	10,3
			Rio Grande do Sul	13,5	18,4
Centro-Oeste	7,5	4,4	Mato Grosso do Sul	0,9	0,3
			Mato Grosso	1,8	1,0
			Goiás	3,7	2,6
			Distrito Federal	1,1	0,6

FONTE: Adaptado de IEMI (2015)

A grande abrangência do setor, relatada por Ferreira et al. (2008) é destacada na Tabela 3, onde se percebe que as indústrias de móveis no Brasil estendem-se da Região Sul até alguns estados das regiões Norte e Nordeste. Contudo fica evidente que o grande número de empresas do setor encontra-se nas regiões Sul e Sudeste nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais. Os quais apresentam a maiores concentrações de empresas 71,9%, e a maior parcela da produção nacional com 79,1%, além de deterem 95,8% das exportações nacionais (IEMI 2015). A Tabela 3 traz uma síntese dos principais estados produtores do Brasil e seus polos.

TABELA 2 -PRINCIPAIS ESTADOS PRODUTORES DO BRASIL

ESTADO	PROD. UN. (%)	PROD. US\$ (%)	EXPORT. US\$ (%)	POLOS PRODUTORES	PROD. NO ESTADO US\$ (%)
<b>Rio grande do Sul</b>	18,4	18,3	32,1	Bento Gonsalves	90,5
				Lagoa Vermelha	4,0
				Outros	5,5
<b>Santa Catarina</b>	10,3	8,8	29,3	São Bento do Sul	22,9
				Chapecó	8,2
				Outros	68,9
<b>Paraná</b>	13,8	14,6	12,9	Arapongas	65,4
				Curitiba	26,0
				Outros	8,6
<b>São Paulo</b>	23,3	19,8	14,1	Interior de São Paulo	39,5
				Grande São Paulo	28
				Outros	32,6
<b>Minas gerais</b>	13,3	12,3	7,4	Ubá	45,2
				Grande Belo Horizonte	11,6
				Carmo do Cajuru	5,8
				Outros	37,4

FONTE: Adaptado de IEMI (2015)

### Região Sul

A região Sul conta com os três estados que se apresentam como grandes produtores nacionais, e grandes concentradores de indústrias do setor a saber (Rios Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina).

## Rio Grande do Sul

Com cerca de 2,7 mil unidades produtoras instaladas detêm 13,5% das empresas no Brasil, o Rio Grande do Sul participou com 18,3% do total nacional produzidos no ano de 2014. Em 2011 suas exportações ultrapassaram Santa Catarina, e em 2014 atingiram um montante de 32,1% do total exportado no país, colocando o Rio Grande do Sul na primeira colocação dos maiores produtores (IEMI 2015).

Das 2,7 mil empresas presentes no estado, 1062 estão inseridas no polo de Bento Gonçalves localizado na serra gaúcha, o qual é o maior do Rio grande do Sul e engloba em seu eixo motriz as cidades de Antônio Prado, Bom Princípio, Caxias do Sul, Dois Irmãos, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Gramado, Lajeado, São Marcos, Veranópolis, Canela, Novo Hamburgo e Tupandi. O polo detêm 82,3% do pessoal ocupado e 90,5% do total produzido no estado. Com menor expressão o polo de Lagoa Vermelha conta com 65 das empresas do estado, emprega 6,9 % do pessoal ocupado e produz 4% do total no estado (PRADO et al. 2014).

Ainda segundo Prado et al (2014) o estado do Rio grande do Sul emprega majoritariamente painéis de madeira reconstituída na produção dos móveis. No polo de Bento Gonçalves 74,4% da matéria prima corresponde aos painéis, enquanto a madeira maciça 15,2% do total, e o metal aparece com apenas de 6%. No polo a produção das empresas de maior porte está voltada aos móveis retilíneos de madeira reconstituída, enquanto que as pequenas e as médias firmas ainda produzem móveis de madeira maciça e móveis metálicos.

## Santa Catarina

O estado de Santa Catarina reúne cerca de 2,35 mil empresas, aproximadamente 11,9% do total nacional, com uma produção de 10,3% sobre as peças produzidas nacionalmente. A produção do estado está concentrada nos polos de: São Bento do Sul com 22,9% do que é produzido no estado, e no polo de Chapecó com 8,2%, embora o estado conte com empresas instaladas por praticamente todo o seu território.

Santa Catarina destaca-se pelo volume exportado, segundo os dados do IEMI (2015) em 2014 foram 29,3% sobre as exportações nacionais, estando atrás apenas do estado do Rio Grande do Sul. A produção está voltada principalmente para o segmento

dos móveis residenciais, especificamente para dormitório, que representou 47,6% da produção.

A matéria prima predominante nos processos de fabricação é a madeira maciça e os painéis de madeira reconstituída, somando um total de 93,4%, enquanto os móveis de metal apenas 2,4%.

## **Paraná**

Os dados do IEMI (2015) trazem o Paraná como um dos destaques do setor nacional, o estado conta com 2,7 mil unidades produtivas, que equivale a 13,5% das empresas instaladas no Brasil. As 2,7 mil empresas geraram juntas 45,4 mil postos de trabalho, que por sua vez em 2014 produziram 13,8% das unidades, e 14,6% do montante, colocando o estado na terceira posição entre os maiores produtores nacionais, atrás apenas de Rio Grande do Sul e de São Paulo, e na quarta posição como o maior exportador, com 12,9%. A produção do estado está principalmente concentrada no polo de Arapongas com 65,4%, e no polo de Curitiba com 26%, os 8,6% restantes estão situados em outras regiões do estado.

O estado produz móveis principalmente nos segmentos de dormitórios, cozinha e escritório, o polo de Arapongas o maior do Paraná, é também o maior consumidor nacional de painéis de madeira reconstituída, base da produção dos móveis seriados produzidos no polo.

## **Região sudeste**

A região sudeste tem São Paulo e Minas Gerais como grandes representantes, somados os dois estados respondem por 33% das empresas instaladas e por 32,1% do valor da produção no país.

## **São Paulo**

Trata-se do estado com o maior número de empresas em seu território, segundo IEMI (2015) são aproximadamente 3,8 mil unidades produtoras, que equivale a 19,2% do total nacional, gerando 78,4 mil postos de trabalho, 23,9% do contingente nacional, de forma que São Paulo também é o estado com maior número de empregos no setor.

Em decorrência da maior concentração de empresas e maior número de pessoal ocupado São Paulo também detêm a maior produção nacional, segundo os dados do IEMI (2015) no ano de 2014 o estado foi responsável por 23,3% sobre o número de peças produzidas, e por 19,8% do valor gerado com a produção no país.

Os setores produtivos encontram-se localizada principalmente no polo do interior de São Paulo, que representa 12,5% das unidades produtoras e é responsável por 39,5% das peças produzidas no estado. Outro polo de expressão no estado, é o da grande São Paulo, com 29,2% das empresas é responsável por 41,5% da produção no estado.

A produção no estado está baseada principalmente nas linhas de moveis para dormitório 38,8% e móveis para cozinha 25,7%. Apesar da expressiva produção nacional o estado de São Paulo é apenas o quarto maior exportador do país, enquanto figura como o maior importador, de forma que o foco da sua produção está voltado ao mercado interno (IEMI 2015).

## Minas Gerais

O estado de Minas Gerais possui a segunda maior concentração de empresas do setor, com 2,7 mil unidades produtoras, que representam 13,8% das empresas do Brasil, estando atrás apenas de São Paulo que detêm as maiores concentrações. As vagas de empregos direto e indireto criados pelo setor no estado foram de 42,7 mil vagas, que representam 13,4% dos postos criados no país (IEMI 2015)

Como produtor o estado ocupa a quarta posição, os dados apresentados pelo IEMI (2015) trazem uma parcela de 13,3% sobre as peças produzidas e 12,3% sobre o valor da produção nacional no ano de 2014. A produção está localizada principalmente nos polos de Ubá com 45,2%, da Grande BH com 11,6% e no polo do Carmo Cajuru com 5,8%

Os móveis produzidos no estado são majoritariamente compostos por madeira maciça e painéis de madeira reconstituída, cerca de 87,4%, enquanto os móveis de metal correspondem a apenas 7,6%. Dentre as linhas fabricados no estado destacam-se os móveis para dormitório, móveis estofados, móveis para sala de estar e móveis para sala de jantar que representam 74,5 % do total produzido. As exportações do estado de Minas Gerais correspondem a 7,4% sobre as exportações nacionais.

### 2.2.3.1 Evolução e Cenário Atual do Setor Moveleiro Nacional

É notório que o setor moveleiro alcançou grande importância dentro da indústria de transformação, sua posição de destaque pode ser verificada por meio dos dados do setor contidos na Tabela 2, que endossam sua importância.

TABELA 3 -NÚMEROS DA INDÚSTRIA MOVELEIRA NACIONAL EM 2014

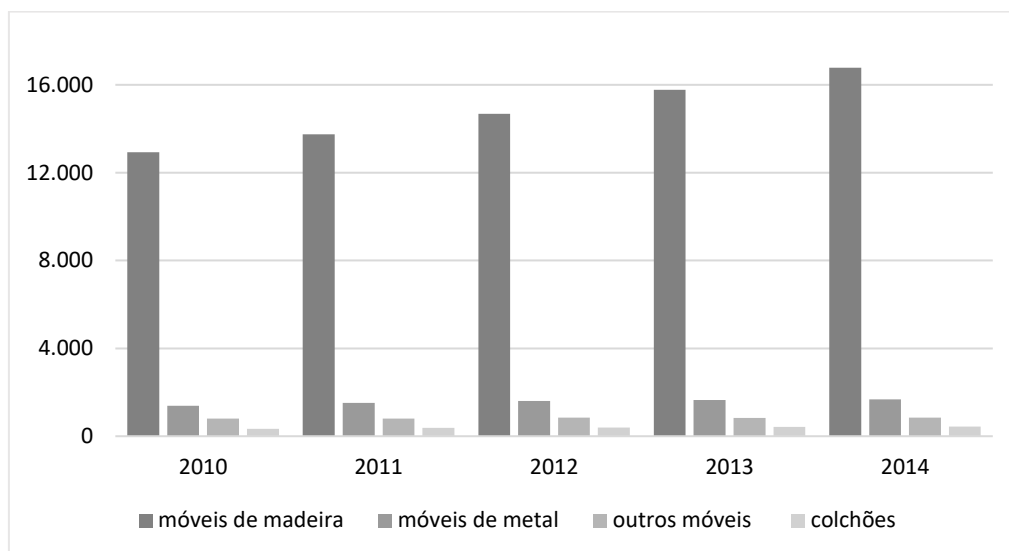
INDÚSTRIA DE MÓVEIS	
Número de empresas	19,8 mil empresas
Pessoal ocupado	327,4 mil funcionários
Produção	507,7 milhões de peças
Valor da produção	R\$ 44,9 bilhões
Investimentos	R\$ 1,306 bilhão
Exportação	US\$ 673,8 milhões
Importação	US\$ 732,8 milhões

FONTE: IEMI (2015)

A grande importância do setor moveleiro é verificada segundo IEMI (2015) quando comparado aos indicadores da indústria de transformação no Brasil, tanto no que diz respeito ao valor expressivo da produção quanto pela sua capacidade de geração de empregos. No ano de 2014 a produção atingiu R\$ 44,9 bilhões o equivalente a 2,0% do valor total da receita líquida da indústria de transformação do país, e gerou 327,4 mil postos de trabalhos, diretos e indiretos, representando 3,5% do total de trabalhadores alocados na indústria no ano.

De 2010 a 2014 houve um crescimento de 10,4% no número efetivo de trabalhadores, e de 12,6% no número de peças produzidas. Também cabe destacar que o setor apresentou crescimento expressivo no mesmo período quanto ao número de empresas de 21,7%, e no faturamento total de 29,8 % (IEMI 2015). Assim a Gráfico 5 apresenta a evolução quanto ao número de empresas e sua ramificação em seus principais segmentos.

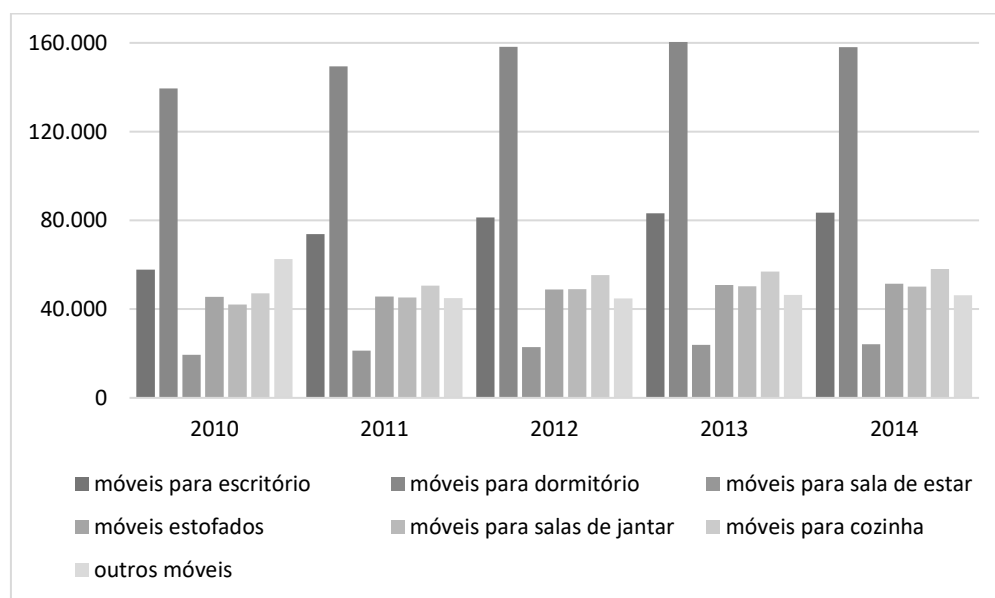
GRÁFICO 5 - EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS POR SEGMENTOS (MIL UNIDADES)



FONTE: IEMI (2015)

Como apresentado na Gráfico 5, há uma grande superioridade da indústria de móveis que utiliza a madeira como matéria prima principal, a parcela que faz uso do metal aparece na segunda posição, mas estão em número bem inferior. No Gráfico 6 são apresentadas as principais linhas de produto e o seu comportamento nos últimos anos.

GRÁFICO 6 - DESENVOLVIMENTO DOS MÓVEIS BRASILEIROS POR SEGMENTO (MIL UNIDADES)



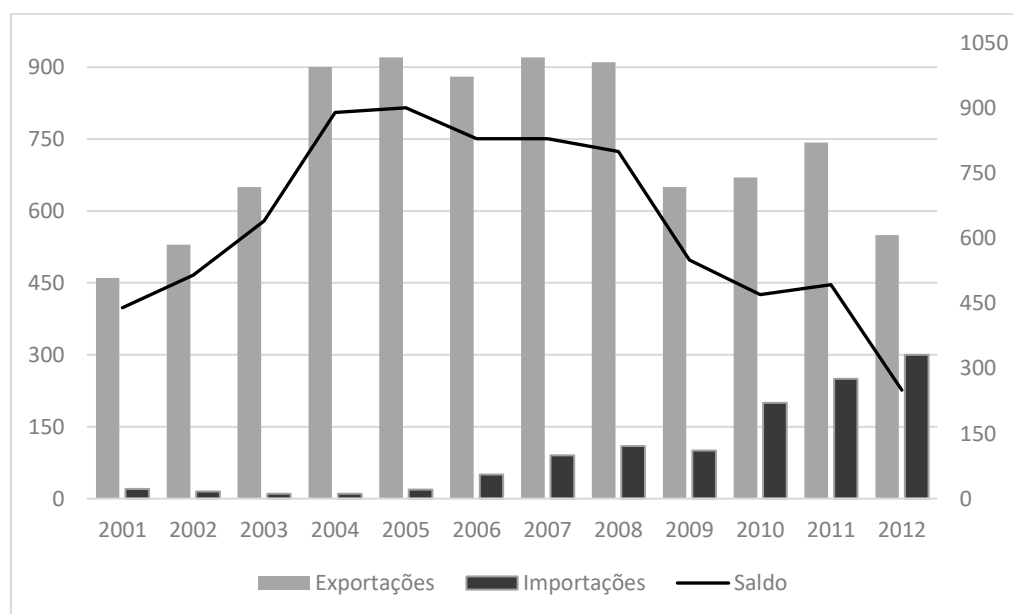
FONTE: IEMI (2015)

O segmento dos móveis para dormitório concentra a maior parte da produção no mercado nacional, segundo os dados do IEMI (2015) este apresentou um crescimento de 13,4% em relação ao ano de 2010, porém chama atenção o segmento dos móveis de escritório, que mesmo ainda muito inferior aos móveis para dormitório teve um crescimento de 44,5 % no período de 2010 a 2014.

Apesar do relativo crescimento apresentado por praticamente todas as linhas setoriais nos últimos cinco anos, ao analisar apenas a transição do ano de 2013 para 2014, percebe-se que muitos dos segmentos permaneceram estagnados, enquanto ainda outros sofreram redução no volume produzido, o que ocasionou um encolhimento geral do setor de aproximadamente 0,9%.

Além do encolhimento da produção, apurado nos últimos anos, destaca-se também a variação negativa que a balança comercial brasileira vem apresentando, os Gráficos 9 e 10 baseada nas pesquisas de Galinari et al. (2013) e IEMI (2015), trazem um compilado dos resultados para o intervalo de 2001 a 2014.

GRÁFICO 7- BALANÇA COMERCIAL DE ARTIGOS DO MOBILIÁRIO (MILHÕES US\$)



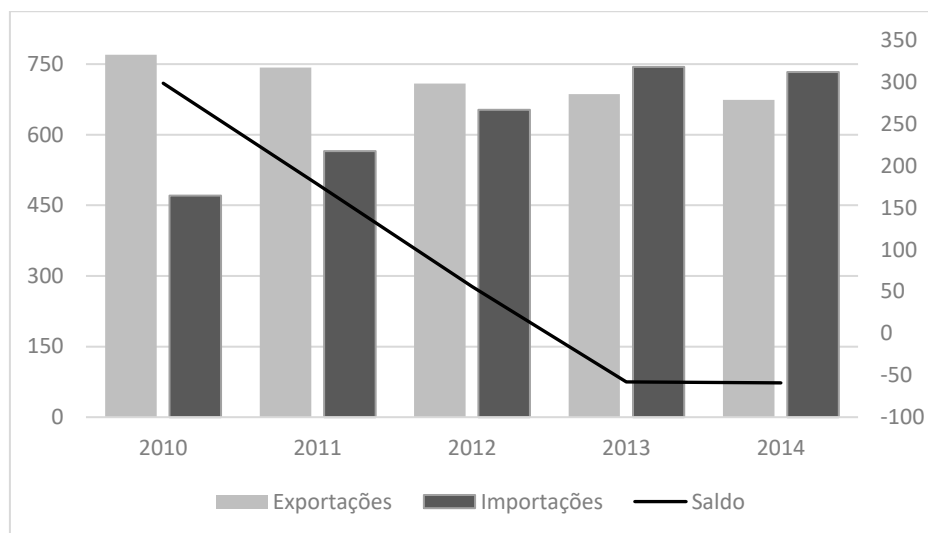
FONTE: GALINARI et al. (2013)

O Gráfico 7 apresenta os dois extremos do comércio externo brasileiro, referentes aos artigos mobiliários, do ano de 2001 a 2005 as exportações cresceram até mesmo acima da taxa mundial, em contrapartida a partir de 2005 iniciou-se uma queda constante das exportações ao mesmo tempo que aumentou ano a ano a importação de móveis no país, tais fatos levaram naturalmente a uma queda na balança econômica do



setor. O Gráfico 8 retrata a balança comercial atualizada para o ano de 2014, porém neste estudo também foram integrados os números referente ao segmento dos colchões.

GRÁFICO 8 - BALANÇA COMERCIAL DO SETOR DE MÓVEIS E COLCHÕES (MILHÕES US\$)

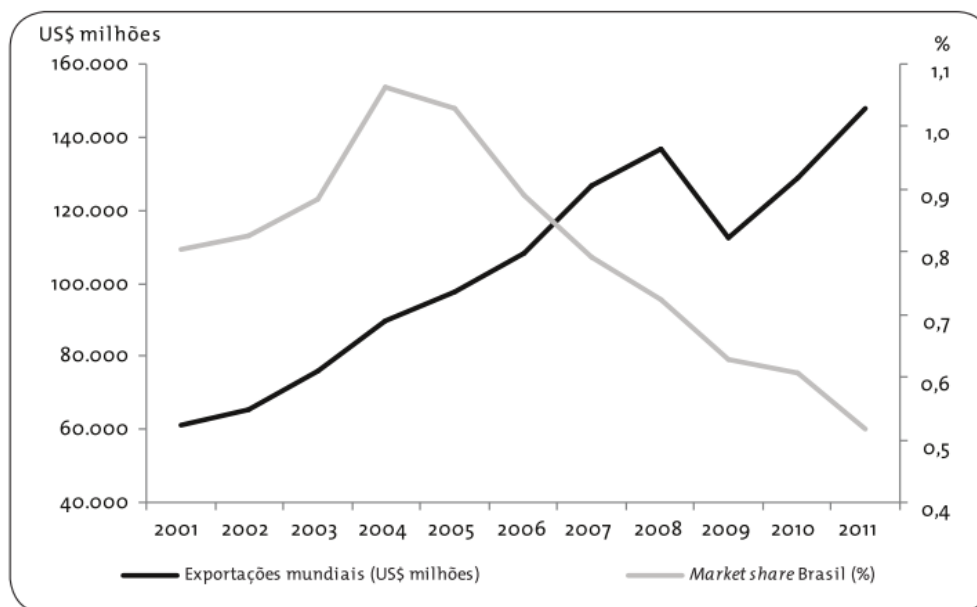


FONTE: IEMI (2015)

A balança comercial do Gráfico 8 reflete uma tendência de queda ainda mais acentuada quando comparada ao Gráfico 7. É possível observar que no ano 2013 as importações superaram as exportações, resultando em um *déficit* de – 58 milhões no setor.

Tratando-se em específico da competitividade, Galinari et al. (2013) apresenta dois indicadores de forma prática para aferir a competitividade. O primeiro indicador corresponde ao *Market share*, e indica o percentual que as vendas de determinado produto representam sobre o agregado de interesse, no caso da indústria moveleira o aumento nas taxas de exportações realizadas no Brasil sobre as taxas de exportações mundiais são uma excelente alternativa de indicador, o Gráfico 9 retrata o *Market share* da indústria de móveis nacional dos anos 2000 até meados de 2012.

GRÁFICO 9 - MARKET SHARE DA INDÚSTRIA MOVELEIRA

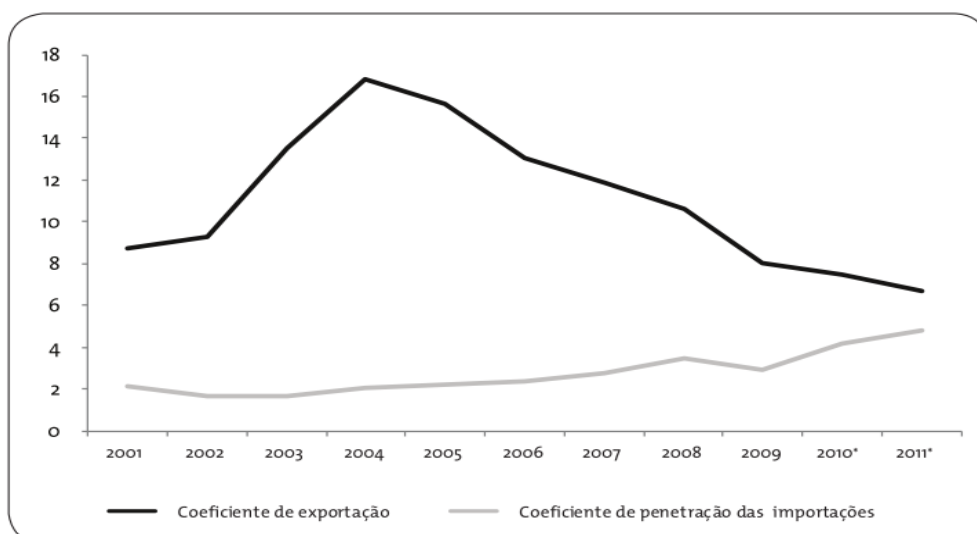


FONTE: GALINARI et al. (2013)

A partir do Gráfico 9 fica evidente a queda no ritmo das exportações a partir de 2005, em contrapartida o mercado internacional segue o caminho inverso, com um crescimento constante mesmo após passado o período de instabilidade na crise de 2008.

O segundo indicador citado por Galinari et al. (2013) trata do coeficiente de penetração das importações, que mede a parcela de mercadorias importadas pelo país, servindo neste caso, como indicador inverso de competitividade. O Gráfico 10 traz uma comparação do coeficiente das exportações versus o coeficiente de penetração das importações.

GRÁFICO 10 - COEFICIENTE DE PENETRAÇÕES X COEFICIENTE DE EXPORTAÇÃO



FONTE: GALINARI et al. (2013)

Os dados do setor representados nos Gráficos 7; 8; 9 e 10 chamam atenção em três aspectos principais, o primeiro pela redução drástica que as exportações brasileiras sofreram nos últimos 10 anos. Em contrapartida o aumento das importações, mesmo em se tratando de uma pequena quantia, um total 5% sobre o total consumido no Brasil em 2011, ainda assim representam um aumento constante. Por fim o aumento das exportações mundiais que somado aos outros dois aspectos deixa clara a fragilidade competitiva que a indústria nacional possui em relação aos grandes produtores e exportadores mundiais de móveis.

## 2.3 COMPETITIVIDADE

Como descrito por Li et al. (2009) o tema competitividade vem se mostrando bastante recorrente nos últimos anos entre os estudiosos da administração, gerentes e diretores de empresas. Tendência esta, motivada segundo Feurer e Chaharbaghi (1994) pela relação que os estudos a respeito dos ambientes competitivos têm na formação sólida das estratégias de mercado para as organizações.

A uma primeira vista a ideia de competitividade supõe conflito e rivalidade, o que segundo Machado e Fonseca (2010) dificulta sua adequada compreensão. Quando abordada pelo viés econômico esta pode representar tanto a competitividade no âmbito do Estado, descrita como a competitividade macroeconômica, como no âmbito organizacional, ponto da competitividade microeconômica. Quando se dá enfoque ao plano micro, o tratamento recai sobre as características da organização, ou de um produto, em função de aspectos de desempenho ou de eficiência técnica dos processos produtivos e administrativos.

Baseado nos diversos conceitos disponíveis na literatura especializada Háguenauer (1983) destaca que, de modo geral, a competitividade como desempenho representa a posição alcançada pela organização no mercado, resultado da combinação de uma série de fatores como, preço, qualidade, grau de diferenciação dos produtos, dentre outros. Nesta situação a demanda é que direciona a competitividade, sendo o volume das exportações de uma organização um dos principais indicadores.

Analisando a competitividade como eficiência, remonta a habilidade da organização em fabricar produtos de maior qualidade que seus concorrentes, limitada pela sua capacidade tecnológica, gerencial, financeira e comercial. Traduzida nas relações insumo-produto ou de custo-preço, a competitividade é delimitada pelo produtor e

mensurável por indicadores como produtividade e técnicas de produção (MACHADO e FONSECA 2010)

Em razão de um conceito extremamente abrangente, Kupfer (1991) destaca que as abordagens discutidas anteriormente não permitem fixar o real fundamento da competitividade por contemplá-la de maneira estática e atemporal. No que tange a competitividade por desempenho, a participação no mercado, taxa de crescimento, lucratividade, dentre outros possíveis indicadores, caracteriza-se como consequência da competitividade e não como a sua origem. Seguindo esta lógica, qualquer indicador de eficiência torna-se relativo, à medida que parâmetros considerados importantes para a mensuração da competitividade, tais como os melhores procedimentos praticados na indústria, são estabelecidos de acordo com o processo de busca e seleção desencadeado pelo mercado em um determinado momento, o que inviabiliza enquanto base anterior de comparação.

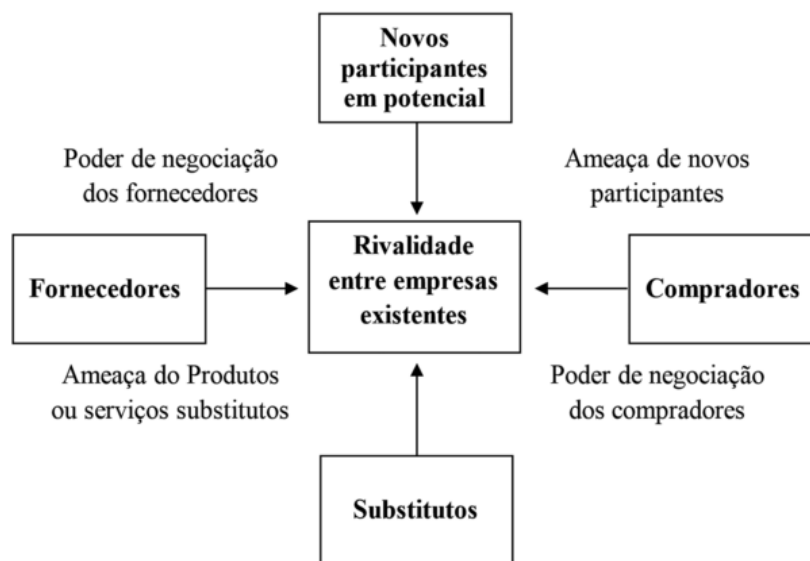
Deste modo a competitividade divide-se em duas abordagens, a primeira relacionado ao desempenho baseia-se no conceito *ex-post*, enquanto a segunda vertente está relacionada ao conceito *ex-ante*, de modo que ao explicar por meio de tais variáveis, sobretudo pela versão do desempenho, pode levar à substituição do efeito pela causa.

### 2.3.1 Estratégias e vantagens competitivas

Descrito por Porter (1990) vantagem competitiva foi definida como a forma e a estratégia seguida pela organização, que pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo. Seu conceito está firmado no valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação de uma empresa.

Segundo (Loper et al. 2016) o fenômeno da concorrência em uma indústria apresenta raízes em sua estrutura básica e como Porter (1980) já havia destacado ele depende de cinco forças competitivas básicas que são apresentadas na Figura 4.

FIGURA 4 - AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER



FONTE: PORTER (1980).

O conjunto dessas forças competitivas básicas irá determinar o potencial de lucro e o desempenho final da empresa. Deste modo Loper et al. (2016) afirmam que para enfrentar essas forças competitivas existem três estratégias genéricas: Liderança no custo, diferenciação e foco. O conceito de estratégia genérica é formulado da teoria de alguns autores (MILES et al., 1978; PORTER, 1980, 1985; HAMBRICK, 1983; MINTZBERG, 1988) que acreditam ser possível definir estratégias suficientemente amplas, de modo que estas pudessem ser empregadas a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria.

Quanto à escolha da empresa em qual estratégia seguir Porter (1980) afirma que os melhores desempenhos seriam alcançados por aquelas que optassem e conseguissem seguir apenas uma, das três estratégias genéricas, definida por ele como estratégia pura, logo que a partir do momento que a organização optasse por duas estratégias o desenvolvimento de uma seria em detrimento da outra. Este posicionamento lhe rendeu diversas críticas (Murray, 1988; Miller e Dess, 1993), sendo que anos mais tarde o próprio Porter (1991) chegou a mencionar superficialmente que seria viável o emprego simultâneo das estratégias de baixo custo e de diferenciação.

Além da abordagem individual de Porter (1980) a nível empresarial, este também se destacou pelo desenvolvimento da teoria das vantagens competitivas das nações, segundo Mury (2014) incentivado pela nomeação pelo então presidente

americano Ronald Reagan a membro da Comissão sobre Competitividade Industrial dos Estados Unidos em 1985.

Para a competitividade das nações compreende um amplo construto, que abrange aspectos sociais, culturais e econômicas, associados à habilidade de um país criar e manter um ambiente que preserve uma maior criação de valor pelas suas empresas ao planejar, produzir e distribuir produtos e serviços em mercados internacionais. São quatro os atributos presentes nos ambientes das nações que se inter-relacionariam, a saber: Condições dos fatores; estratégia, estrutura e rivalidade; condições da demanda; e Indústrias relacionadas (PORTER, 1990).

Os fatores descritos por Porter (1990), explicariam por que determinados setores da economia de um país apresentariam melhores condições de prosperidade e competitividade internacional, convergindo para a vantagem competitiva, que por sua vez iria se refletir na forma de retornos crescentes para os seus recursos, influenciando diretamente o seu desempenho e interferindo positivamente na prosperidade e na qualidade de vida de seus cidadãos.

### 2.3.2 Fatores competitivos

A fim de identificar as prioridades competitivas que a manufatura deve buscar visando desenvolver e sustentar uma posição favorável frente a concorrência, alguns autores desenvolveram estudos, dentre esses, destaca-se o trabalho de Slack et al. (1997) no qual o autor definiu cinco fatores que contribuem diretamente no aprimoramento da competitividade das organizações:

- *Confiabilidade*: produzir e entregar bens, serviços, em tempo hábil e nos prazos prometidos, comunicar as datas com clareza ao cliente, fazer a entrega pontualmente;
- *Custo*: capacidade de produzir bens e serviços a custos mais baixos do que os concorrentes conseguem administrar;
- *Flexibilidade*: ser capaz de atender a mudanças de produtos ou de serviços, a prazos de entrega, a volumes de produção, à ampliação ou à redução da variedade de produtos ou serviços;
- *Estar apto a mudanças quando necessário e com a rapidez*: fazer o que deve ser feito corretamente, aplicar mudanças quando necessário, conforme as especificações ou

as necessidades dos clientes e fazer produtos que, realmente, os clientes desejam, sem cometer erros, e de boa qualidade;

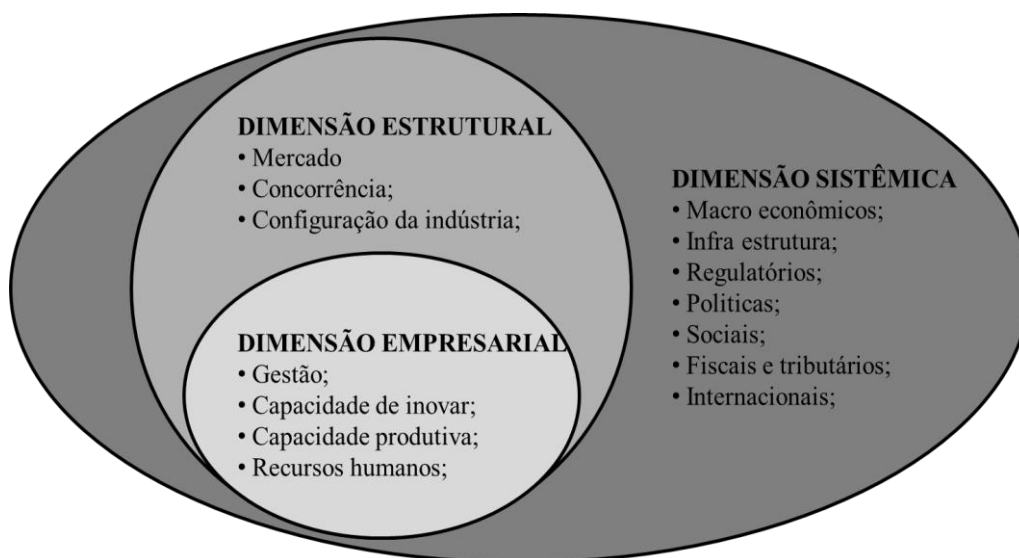
- *Velocidade*: tempo que o cliente deve esperar desde a emissão do pedido até o recebimento efetivo do produto.

Porém antes de Slack et al. (1997) definir os cinco fatores, Fajnzylber (1988) destacava que a concorrência não ocorre exclusivamente entre as empresas, mas envolve sistemas produtivos, esquemas industriais, sociais, políticos, de forma que a abrangência da competitividade é determinada por fatores que não estão apenas relacionados à empresa, mas a todo o ambiente macroeconômico.

### 2.3.2.1 As dimensões da competitividade

Silva (2004) destaca que a competitividade não pode ser tratada como algo intrínseco apenas ao ambiente empresarial, sendo que, ela também está relacionada a fatores externos, aos quais a empresa tem pouca ou nenhuma influência. A afirmação de Silva (2004) vai de encontro com o modelo de estudo da competitividade da indústria brasileira, definido por Coutinho e Ferraz (1995), o qual destaca a existência de três dimensões distintas de competitividade, onde cada qual contém os fatores competitivos característicos, a Figura 5 apresenta o modelo definido pelos autores.

FIGURA 5 - MODELO DE ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA



FONTE: Adaptado de COUTINHO E FERRAZ (1995)

Silva (2004) elucida as três dimensões competitivas, por meio de uma analogia com uma corrida de atletismo. Nesta situação dois ou mais corredores disputam a primeira colocação na corrida, ganhará aquele que possuir maior vantagem competitiva, contudo, essa vantagem competitiva irá depender da influência dos três grupos supracitados.

As características de cada corredor, como, preparo físico, estabilidade emocional, estratégia etc., estão relacionadas especificamente ao próprio corredor, e ao que ele pode controlar em função do seu treinamento, essas características estão inseridas no grupo dos fatores de competitividades interna.

Porém a vantagem competitiva também pode ser resultante das condições da pista, como a disposição dos corredores e o material que a pista é feita, esses fatores são classificados como estruturais, que podem ser parcialmente controlados pelo corredor, como a posição que ele deseja correr – ou não, ou como o material que a pista é feita.

Por fim ainda existem os fatores sistêmicos, que são aqueles que o corredor definitivamente não tem controle, porém também afetam seu desempenho, como por exemplo, uma chuva no momento da corrida, pode ser benéfica para um dos corredores e péssima para outro.

Com a analogia Silva (2004) destaca que a competitividade não está unicamente relacionada ao competidor ou no caso à empresa e aos fatores que o cercam, sendo que todos os fatores ao seu redor têm impacto no seu desempenho, é natural que alguns sejam mais influentes que outros para um determinado segmento de mercado, mas o importante é que a competitividade se formar no contexto da interação dos fatores sistêmicos, estruturais e internos à empresa. Coutinho e Ferraz (1995) e Silva (2004) definem as três dimensões como:

**Dimensão Sistêmica de competitividade:** relacionada ao ambiente macroeconômico, político, social, legal, internacional e à infraestrutura. Esse conjunto de fatores é denominado como sistêmico justamente por caracterizar o sistema no qual a empresa está inserida e sobre os quais a empresa pode apenas exercer influência, como a tendência no crescimento do PIB nacional e mundial, previsão da taxa de câmbio, tendência de crescimento para a taxa de juros; cotação salarial do país; direcionador econômicos, sociais e políticos do país e dos seus parceiros comerciais. O melhor entendimento dos fatores sistêmicos de competitividade e o impacto de suas mudanças tem sido um dos grandes desafios da economia moderna, havendo maior correlação entre macro e microeconomia.



**Dimensão estrutural de competitividade:** toda organização produtiva está imersa em uma estrutura específica de mercado, que é particular ao tipo de produto ou serviço que ele concorre, ou seja, à formação e estruturação da oferta e demanda, bem como às suas formas regulatórias específicas. Essas características são definidas como fatores estruturais de competitividade, Segundo Coutinho e Ferraz (1995) compreendem aqueles que mesmo não estando sobre total controle da empresa, estão parcialmente sobre sua área de influência, e caracteriza o ambiente competitivo que ela enfrenta a cada dia. Os autores reforçam a ideia afirmando que os fatores estruturais são formados pela característica do mercado consumidor (demanda), configuração da indústria (oferta) e tipo de concorrência ou regra que definem estruturas e consultas em suas relações com consumidores.

**Dimensão empresarial de competitividade:** estes são fatores intrínsecos a própria empresa, e estão efetivamente sob a possibilidade da sua manipulação, como capacidade empresarial, estratégias adotadas, processos, gestão de informação e de pessoas, relacionamento com o cliente etc. Fatores internos são caracterizados por não serem generalizados para várias empresas, sua avaliação está sujeita a cada empresa em particular, pois cada uma pode ter fatores diferentes, e formas distintas de como gerenciá-los. Isto justifica uma situação onde determinada empresa obtém maior sucesso que outra, mesmo ambas estando inseridas no mesmo sistema econômico, com acesso aos mesmos recursos e objetivando atingir o mesmo mercado.

#### 2.3.2.2 Fatores competitivos na indústria de móveis

A partir da década de 90 até os anos mais recentes têm-se o registro de trabalhos presentes na própria literatura nacional, trabalhos estes voltados ao desenvolvimento e aprofundamento do conhecimento sobre os fatores que exercem influência na competitividade do setor de fabricação de móveis.

Ainda na década dos anos 90, Gorini (1998) definiu de forma sucinta os fatores de competitividade para indústria de móveis, que para ela além da tecnologia, estavam também ligados com novas matérias-primas, design, especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição, entre outros. A dinâmica das inovações baseia-se, principalmente, naquelas que se referem ao produto, através do aprimoramento do design e da utilização de novos materiais.

Já no século XXI Leão (2008) publicou o trabalho intitulado: *Fatore de Competitividade da Indústria de Móveis de Madeira do Brasil* no qual abordou o que para ele são os principais fatores de competitividade na indústria de móveis de madeira, a saber:

#### Matéria prima

A matéria-prima está relacionada com competitividade mediante sua disponibilidade, como o Brasil dispunha tanto das espécies tropicais nativas como os reflorestamentos de pinus e eucaliptos seria este um fator competitivo favorável à indústria nacional.

#### Desverticalização

A verticalização foi descrita pelo autor como um fator desfavorável à indústria nacional, ao passo que as empresas brasileiras se caracterizavam pelo excesso da verticalização, agregando desta forma inúmeros processos tecnológicos com inúmeras etapas localizadas na mesma planta industrial.

Em contrapartida países líderes no mercado na época, caracterizavam-se pela reduzida verticalização da produção, priorizavam a especialização do trabalho por meio da homogeneização e limitação do número de modelos desenvolvidos por cada empresa, pela produção separada de peças componentes, entre outras. A desverticalização influencia diretamente a produtividade da empresa que por sua vez se reflete na competitividade.

#### Modernização

No que Leão (2008) define como modernização pode ser entendido como ponto chave para se alcançar a competitividade desejada, onde são abordados três tópicos principais. Primeiramente a modernização dos equipamentos visando melhorar as etapas de produção das empresas por meio do aumento da produtividade, flexibilidade dentre outros.

Além dos equipamentos, o autor chama atenção para um seguimento específico de matéria prima, a indústria dos painéis de madeira reconstituída, que segundo ele também necessita de modernização, onde a evolução de suas propriedades, físico-

mecânicas, bem como o desenvolvimento de novos concorrentes no setor, irão se refletir em uma matéria prima de melhor qualidade e custo mais acessível.

Por fim a modernização estende-se também ao *design*, que também representa fator importante na competitividade, segundo o autor a indústria nacional não apresenta um *design* próprio e original, como indústria de países já consagrados como Dinamarca e Itália, de forma que o desenvolvimento de um padrão de *design* é essencial para um fortalecimento da competitividade.

## Políticas

O fator *Políticas* é destacado por Leão (2008) pelas ações que o governo pode promover, ações para o crescimento tanto da indústria como do país, por meio da redução da tributação indireta sobre o setor, assim como dos custos de transportes, principalmente portuários, e também incentivar a formação de polos indústrias. Somado a isto também pode ser facilitada as importações de máquinas e equipamentos elevando o nível tecnológico das fábricas, como também a criação de cursos profissionalizantes a fim de aumentar a oferta de mão de obra qualificada, alcançando consequentemente maior produtividade. Nesse âmbito o autor cita também medidas a fim de inibir o comércio de matérias primas, buscando promover e difundir a industrialização no próprio país de origem.

Como pode-se perceber ambas as análises de Gorini (1998) e Leão (2008) estavam próximas, dando ênfase aos fatores voltados a matéria prima, modernização, especialização da produção e desenvolvimento de *design* próprio.

Mais recentemente Galinari et al. (2013) abordou novamente o tema da competitividade, em seu trabalho intitulado *A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas*, o autor realiza uma análise dos fatores competitivos, no entanto ao contrário de Leão e Gorini sua análise é abrangente e estruturada fazendo uso das dimensões descrita por Coutinho e Ferraz (1995) e Silva (2004), de tal maneira que Galinari et al. (2013) organiza os fatores nas três dimensões, classificando-os em grupos de acordo com sua natureza, a classificação é apresentada a seguir:

### Dimensão Empresarial

Na dimensão empresarial o autor tratou dos fatores que são passíveis de serem manipulados pela própria organização, de tal forma que ele cita primeiramente a produtividade como um dos fatores centrais de competitividade e então seus principais determinantes como: investimentos em ativos tangíveis e intangíveis, gestão, governança e recursos humanos.

### Dimensão Estrutural

No que diz respeito a dimensão estrutural, integrada por aqueles fatores que não estão sob total controle das empresas, o autor cita como principal fator as economias de aglomeração, ou também descritas como polos moveleiros pela literatura, que são fontes potenciais na redução de custos relacionadas a aglomeração da atividade econômica no espaço geográfico.

Somado aos polos Galinari et al. (2013) destaca a indústria brasileira de madeira reconstituída representa para o setor uma desvantagem competitiva, onde o poder de mercado detido por essa indústria não permite que os ganhos de produtividade por ela obtidos, tanto no segmento industrial quanto no florestal, sejam transmitidos ao longo da cadeia de móveis.

### Dimensão Sistêmica

Complementares aos fatores internos à empresa e aos de ordem estrutural a competitividade do setor moveleiro é afetada de forma significativa por aspectos de caráter sistêmicos, entre eles as ações do Estado, que tem grande destaque por meio de questões regulatórias, alfandegárias, políticas públicas, em especial taxa de juros e câmbio. Além destes, Galinari et al. (2013) também destaca os fatores relacionados à infraestrutura, principalmente no que se diz respeito aos setores de transporte e de energia do país.

### 3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos descritos no capítulo 1, bem como classificar a pesquisa segundo os critérios estabelecidos pela literatura existente, estruturou-se esse capítulo, partindo da apresentação e descrição dos procedimentos metodológicos realizados ao decorrer da pesquisa.

#### 3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Proceder uma pesquisa científica não é tarefa fácil, em função do aparato teórico-metodológico que a cerca, além da problemática em se delimitar as possíveis ações.

Diante disso, vários foram os autores que desempenharam esforços a fim de conceituar a pesquisa científica, importante para essa discussão são as reflexões de Silva e Menezes (2005) quando à descrevem como um conjunto de ações e propostas para encontrar a solução para um problema que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. Nesse sentido se procede uma pesquisa quando diante de um referenciado problema que ainda não se dispõe de informações para solucioná-lo.

Nesta análise Silva e Menezes (2005) descrevem o que vem a ser a pesquisa científica, além de apontar para a necessidade de aplicações de ações para que essa se desenvolva, o que por sua vez reforça a classificação do método empregado na pesquisa. Preocupado quanto a isso Gil (2009) estabelece um roteiro de acordo com os seguintes critérios de classificação: (1) natureza, (2) objetivo, (3) abordagem, (4) procedimentos técnicos.

##### 3.1.1 Classificação quanto a natureza da pesquisa

A pesquisa segue definida quanto a sua natureza como pesquisa básica, em virtude do desenvolvimento de novos conhecimentos a respeito da competitividade no setor de móveis. Segundo Silva e Menezes (2005) esta modalidade de pesquisa visa gerar novos conhecimentos, úteis para o avanço da ciência, porém sem aplicação prática prevista. A pesquisa básica envolve verdades e interesses universais.

### 3.1.2 Classificação quanto aos objetivos da pesquisa

Dado o objetivo da pesquisa em identificar os fatores de competitividade da indústria de fabricação de móveis, relacionados especificamente ao segmento dos móveis residenciais direcionado ao mercado externo, classifica a pesquisas como exploratória, que como salientada por Gil (2009) consiste no estudo de conceitos preliminares de um determinado assunto, que ainda apresenta divergências, pouco explorado e ou lacunas na sua conclusão, de modo a torná-lo mais explícito

### 3.1.3 Classificação quanto a abordagem do problema

Segundo Prodanov e Freitas (2013) a abordagem do problema pode ter um viés quantitativo, quando tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Bem como qualitativo, quando considera que exista uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, de forma que não é possível traduzi-lo em números.

Este trabalho estará situado entre as duas abordagens previamente descritas, de modo a ser classificado como pesquisa quali-quantitativa, onde serão atribuídos valores aos conceitos subjetivos dos fatores competitivos. Miguel et al. (2012) descreve a combinação como algo benéfico, em função da complementação que as duas abordagens unidas podem resultar. A abordagem quantitativa possui fragilidade em entender o contexto do fenômeno, por outro lado a abordagem qualitativa é menos suscetível a vieses na coleta de dados. Dessa forma a combinação entre as duas pode fortalecer a abordagem geral da pesquisa.

### 3.1.4 Classificação quanto aos procedimentos técnicos

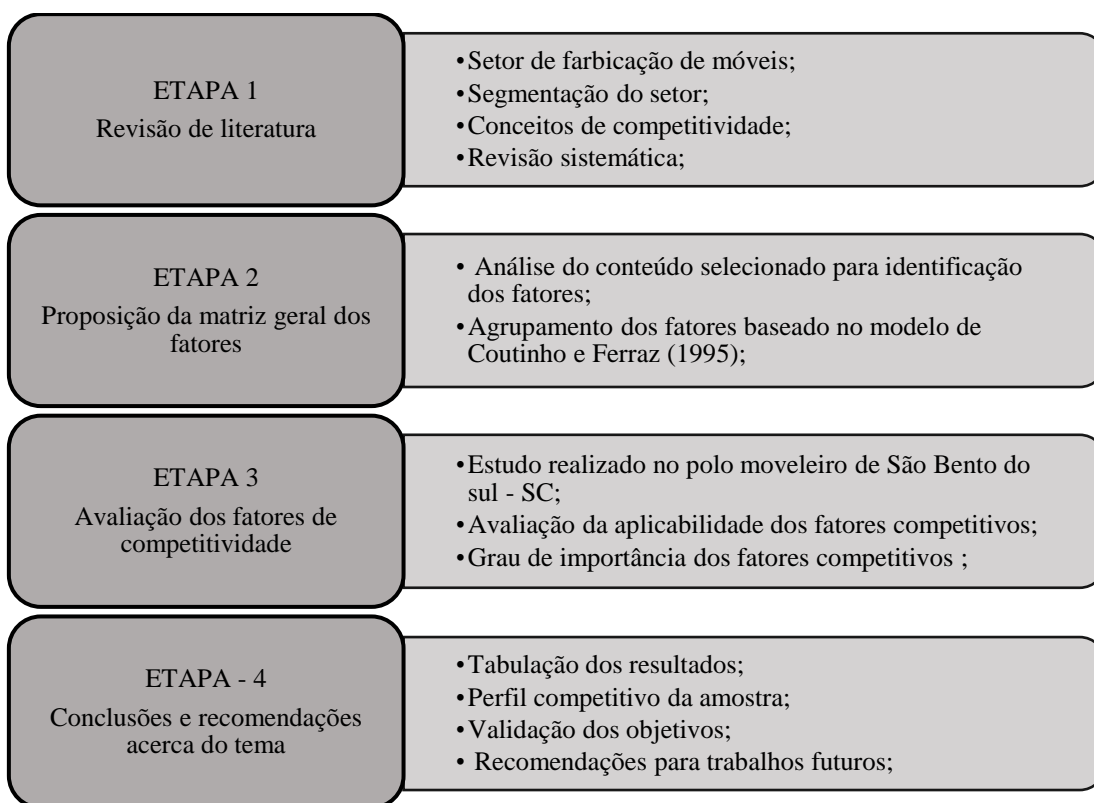
Coloca-se em destaque que o estudo contará com a aplicação direta em um polo moveleiro do setor, contando com a participação dos especialistas atuantes no polo, de modo que sua caracterização incluirá a pesquisa de campo. Prodanov e Freitas (2013) resumem a pesquisa de campo como aquela que consiste na observação de fatos e fenômenos, tal como ocorrem na coleta de dados a eles referentes e no registro que se

considera relevantes para análises, é empregada no intuito de se extrair informações e/ou conhecimentos relativos a um problema, ao qual procura-se uma resposta.

### 3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A estrutura da pesquisa encontra-se representada na Figura 6, onde constata-se suas etapas bem como os procedimentos metodológicos empregados na mesma, a fim de alcançar os objetivos pré-estabelecidos. Neste sentido as subseções seguintes irão abordar mais detalhadamente cada uma das etapas.

FIGURA 6 - ETAPAS DA PESQUISA



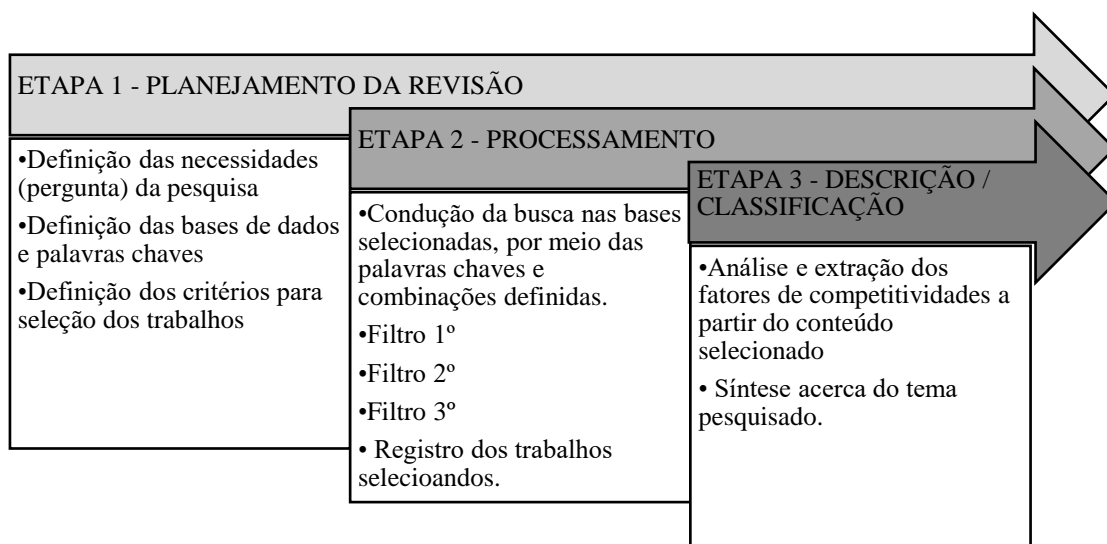
FONTE: O autor (2016).

#### 3.2.1 Revisão de literatura

A fim de levantar quais são os fatores competitivos importantes para o setor moveleiro e já descritos na literatura, foi realizada uma revisão sistemática, que de acordo com Kitchenham (2004) trata-se de um procedimento que tem por objetivo fornecer um método robusto para análise bibliográfica, por meio de uma pesquisa abrangente,

exaustiva e replicável. Desta forma, baseado no método proposto e desenvolvido por Kitchenham (2009), a Figura 7 retrata as fases desse processo para o levantamento dos fatores competitivos do setor.

FIGURA 7 - ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA REVISÃO SISTEMÁTICA



FONTE: adaptado de CONFORTO e AMARAL (2011).

### 3.2.1.1 Planejamento da Revisão

A primeira etapa contemplou a identificação das necessidades da pesquisa, que foram resumidas a partir da seguinte pergunta: “Quais são os fatores de competitividade que afetam a indústria de móveis? ”. Para iniciar o processo da revisão sistemática foram realizadas buscas em fontes primárias, que assim como indicado por Conforto e Amaral (2011) é importante realizar uma revisão bibliográfica preliminar, sem o rigor de uma revisão sistemática de artigos, a fim de levantar alguns trabalhos na área e a partir destes definir palavras chaves e outras bases de dados que deveriam ser utilizadas na revisão. Para tanto foram selecionadas para a fase preliminar as bases *Science Direct* e *Google Scholl*.

A partir dos resultados provenientes da pesquisa preliminar, com os periódicos e artigos encontrados, concluiu-se que as bases *Science Direct*, *Scopus* e *Web of science* eram boas opções para a realização da busca. A pesquisa se procedeu de modo a realizar em cada uma delas as combinações das palavras chaves, levantadas também por intermédio da pesquisa preliminar, as palavras (*competitive factors*, *competitive parameters*, *competitive criteria*, *competitive drivers*, *competitive strategy*,



*competitiveness*) foram combinadas e somadas por meio do operador booleano “AND” aos termos (*furniture industry, furniture sector, furniture manufacturing*), a busca foi realizada com os termos equivalentes em português.

Ainda na primeira etapa da revisão sistemática foram definidos os critérios adotados para efeito de busca, onde elencou-se que seriam relacionados apenas os trabalhos publicados no período de 2006 até os dias atuais, ressaltando que as palavras chaves definidas deveriam estar contidas ou no título, ou no resumo, ou nas palavras chaves para a pré-seleção dos artigos. O foco principal foi encontrar trabalhos científicos publicados pelas principais referências no mercado mundial, que detêm grande competitividade em seus produtos, como China, Alemanha, Itália dentre outros, mas também dando atenção para países emergentes no setor que estão em busca de vantagens competitivas.

A segunda etapa denominada de processamento consistiu-se na busca propriamente dita dos trabalhos, foram consultadas as bases *Science Direct, Scopus e Web of science* utilizando das palavras chaves previamente definidas. Seguindo as etapas propostas por Conforto e Amaral (2011), os resultados obtidos da busca inicial foram submetidos a três filtros: o primeiro foi aplicado a fim de eliminar trabalhos duplicados e que não se classificavam como artigos científicos, em seguida foi realizada a leitura dos títulos resumo e palavras chaves, nesse contexto os trabalhos que se mostravam inseridos dentro do tema proposto foram selecionados no primeiro filtro. Na sequência submeteu-se os trabalhos ao segundo filtro que consistiu na leitura da introdução e conclusão, os artigos que de fato estavam inseridos no tema de interesse foram selecionados nesta etapa e então avaliados no terceiro filtro, que consistiu na leitura integral do trabalho a fim de identificar especificamente qual o fator estudo pelo autor naquele trabalho.

Concretizada a etapa de filtragem dos resultados, os trabalhos selecionados foram classificados de acordo com o grupo de fatores que este pertencia, e foi iniciada a terceira e última etapa do processo de revisão sistemática, que procedeu a análise do conteúdo dos artigos a fim de descrever os fatores encontrados e responder à pergunta que embasou toda a pesquisa.

### 3.2.2 Proposição e validação do questionário da pesquisa

Baseado na estrutura pré-definida por Galinari et al. (2013), o qual abordou os fatores de influência na competitividade aplicados ao contexto amplo da indústria

moveleira, buscou-se inserir os demais fatores encontrados na revisão sistemática que ainda não haviam sido abordados pelo autor, de modo a integrar o modelo com os fatores, alocando-os aos grupos e dimensões correspondentes.

O questionário da pesquisa (Apêndice 1), foi gerado a partir da matriz dos fatores competitivos, obtida mediante a elaboração da revisão sistemática, de forma que para cada fator apurado foi gerado um questionamento avaliando sua importância. Posteriormente o questionário foi submetido a um teste piloto, assim como indicado por Malheiros (2011) e Apolinário (2012), com intuito em orientar o pesquisador sobre a qualidade da redação dos itens do questionário, permitindo a correção de eventuais falhas e garantindo a melhor compreensão possível para os respondentes. O teste foi composto por um grupo de quatro especialistas, que correspondem aos seguintes perfis:

- Integrante da Entidade de Representação Empresarial da Indústria Moveleira do Paraná (SIMOV);
- Pesquisador do setor moveleiro com experiência em estratégias competitivas;
- Empresário do setor moveleiro com vivência prática em exportações;
- Orientador da pesquisa

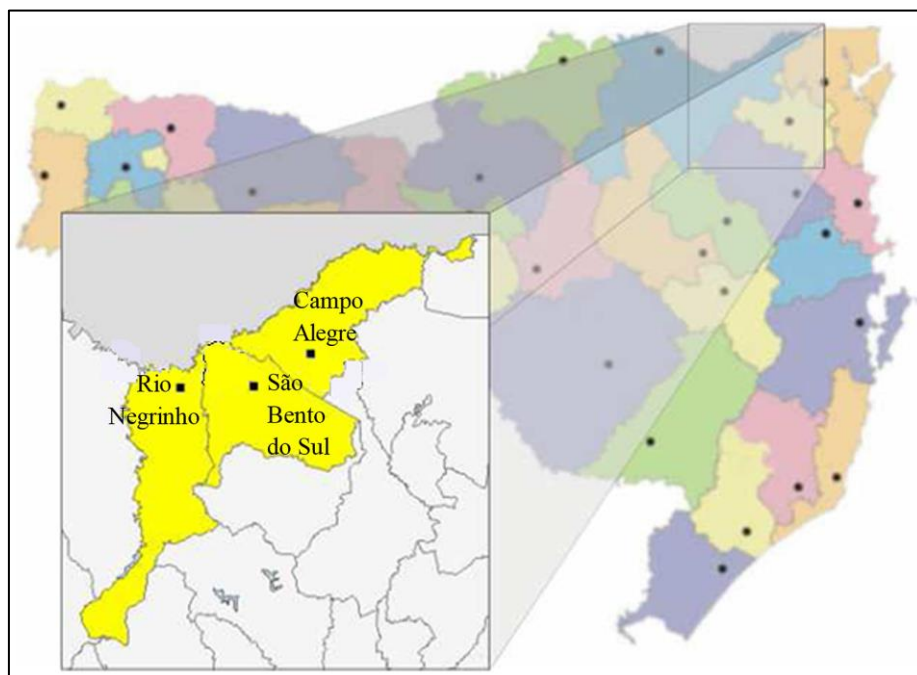
Após as considerações realizadas pelos especialistas consultados e adequação do questionário da pesquisa seguiu-se para a etapa seguinte, que consistia na avaliação dos fatores competitivos.

### 3.2.3 Avaliação dos fatores competitivos e dimensionamento da amostra

A avaliação dos fatores foi realizada no polo moveleiro de São Bento do Sul, localizado no estado de Santa Catarina. A região foi escolhida em função da grande representatividade do estado nas exportações, destacado pelo IEMI (2015) com 29,3 % sobre o total exportado no Brasil naquele ano.

Localizado na região Norte do estado de Santa Catarina, o polo moveleiro de São Bento do Sul é integrado pelos municípios de Rio Negro e Campo Alegre assim como representado na Figura 8.

FIGURA 8 - MUNICÍPIOS QUE INTEGRAM O POLO MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL



FONTE: LOPER (2007).

Juntos esses três municípios contabilizam 270 unidades produtoras (IEMI, 2015). Segundo dados apresentados pelo Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul (SINDUSMOBIL) 15% dessas empresas mantém atuações no mercado externo por meio das exportações, correspondendo a 40 empresas. Devido ao universo reduzido com apenas 40 elementos, assim como a dificuldade em se colocar à disposição da pesquisa todas as 40 empresas, como requerem as normas da probabilidade estatística, optou-se pela amostragem intencional, identificada por Bolfarine e Bussab (2005) como uma técnica da amostragem não probabilística, onde o investigador seleciona elementos da população intencionalmente, porque este considera que esses elementos possuem características típicas ou representativas da população.

Considerando o método da amostragem intencional dentre as 40 empresas exportadoras do polo, foram selecionadas inicialmente 12 unidades, que segundo IEMI (2015) estão entre as maiores exportadoras do país, representando juntas em torno de 45% do total exportado no polo no ano de 2014, indicando por sua vez uma maior experiência e conhecimento do mercado externo.

Somadas a essas empresas mais 3 unidades com menor volume exportado se colocaram à disposição para responder ao questionário, de forma que a amostra foi composta por 15 empresas respondentes que seguem estratificadas na Tabela 4.

TABELA 4 - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS CONSULTADAS

EMPRESA	PORTE	SEGMENTO	MATÉRIA PRIMA	DESTINO DAS EXPORTAÇÕES
<b>A</b>	Médio	Móveis residenciais	Madeira maciça	Estados Unidos
<b>B</b>	Médio	Móveis residenciais	Madeira maciça	Estados Unidos, Canada
<b>C</b>	Médio	Móveis residenciais	Madeira maciça	Não informado
<b>D</b>	Pequeno	Móveis residenciais	MDF	Holanda
<b>E</b>	Pequeno	Móveis residenciais	Madeira maciça	Espanha, Reino Unido, Urugai.
<b>F</b>	Pequeno	Móveis residenciais	Madeira maciça	Estados Unidos, França, Inglaterra, Espanha e Austrália
<b>G</b>	Médio	Móveis residenciais	Madeira maciça	Estados unidos, Reino Unido, França, Canadá, Alemanha
<b>H</b>	Pequeno	Móveis residenciais	Painéis/madeira maciça	Estados Unidos
<b>I</b>	Médio	Móveis residenciais	Painéis/madeira maciça	Canada França, Espanha
<b>J</b>	Médio	Móveis residenciais	Painéis/madeira maciça	Estados Unidos, Reino Unido
<b>K</b>	Pequeno	Móveis residenciais	Madeira maciça	Estados Unidos
<b>L</b>	Pequeno	Móveis residenciais	Madeira maciça	Espanha, Alemanha
<b>M</b>	Médio	Móveis residenciais	Madeira maciça	Estados Unidos, Canada, França
<b>N</b>	Médio	Móveis residenciais	Painéis/madeira maciça	Não informado
<b>O</b>	Médio	Móveis residenciais	Madeira maciça	Estados Unidos

Fonte: O autor (2017)

O questionário previamente validado pelos especialistas foi encaminhado para as empresas no intuito de avaliar a importância de cada fator. O documento contou com uma seção introdutória para identificação da empresa, do funcionário respondente, do número de funcionários e o tipo de móvel exportados. As três seções seguintes continham os fatores divididos pelas três dimensões descritas anteriormente, e organizados por grupos. O respondente deveria atribuir um valor entre um e cinco conforme o grau de importância em que este imagina que o fator em questão se enquadra. A escala utilizada tem a seguinte representação:

- 1 – Nenhuma importância;
- 2 – Pouca importância;
- 3 – Média importância;
- 4 – Grande importância;
- 5 – Extrema importância;

O perfil competitivo para a amostra foi definido a partir da validação e determinação do grau de importância dos fatores competitivos, por meio da pesquisa realizada no polo de São Bento do Sul com base na escala de importância definida anteriormente. Para a análise das respostas dadas pelos especialistas a cada um dos fatores foi empregado uso de estatística descritiva, avaliando média, desvio padrão e frequência das respostas.

## 4 DESENVOLVIMENTO

A partir das primeiras etapas concretizadas da pesquisa, foi possível descrever a seção do desenvolvimento, que integra os resultados da revisão sistemática e da análise de conteúdo dos artigos selecionados, culminando com a obtenção do quadro de fatores competitivos.

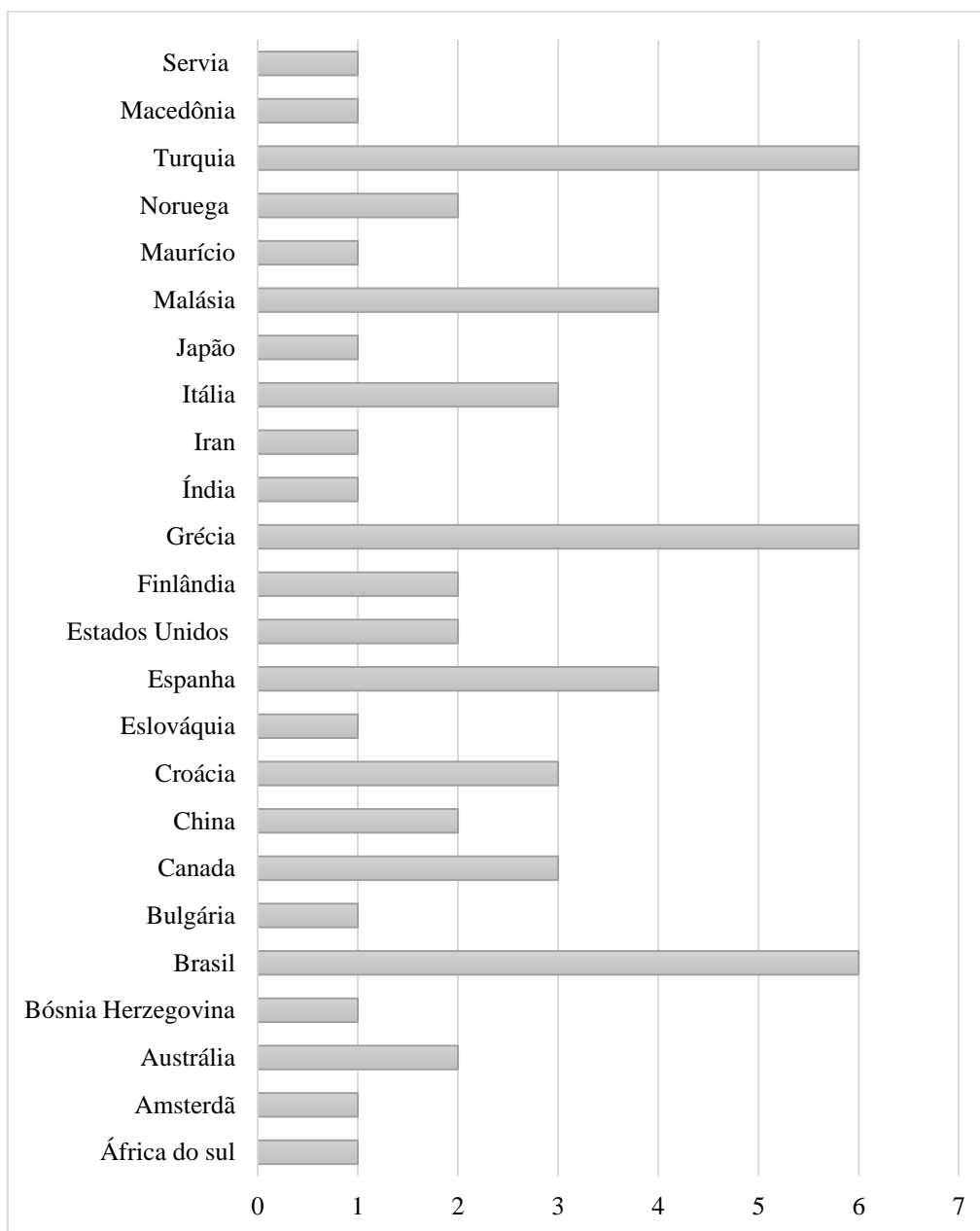
### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES COMPETITIVOS

A etapa inicial de definição dos fatores competitivos da indústria moveleira, deu-se exclusivamente pela execução da revisão sistemática da literatura, onde os fatores foram extraídos dos trabalhos selecionados por meio da análise do conteúdo.

Inicialmente a busca com os termos pré-estabelecidos retornaram 513 trabalhos, aos quais foram aplicados o primeiro filtro da pesquisa, que consistiu da remoção dos trabalhos duplicados e então da leitura dos títulos e resumos, a partir desse filtro restaram 140 artigos. Seguiu-se então para o segundo filtro, que previa a leitura da introdução e conclusão dos artigos, a fim de identificar os trabalhos potenciais, além de eliminar os trabalhos que não estavam disponíveis para download. Depois desta análise restaram 61 trabalhos.

O terceiro e último filtro previa a leitura integral dos trabalhos, a fim de atestar a aderência do trabalho ao propósito da pesquisa e auxiliar na identificação e agrupamento dos fatores, realizados posteriormente. Após este último filtro restaram 52 trabalhos, os Gráficos 11 e 12 e 13 apresentam como estão distribuídas as pesquisas de acordo com seu país de origem, ano de publicação e grupo, respectivamente.

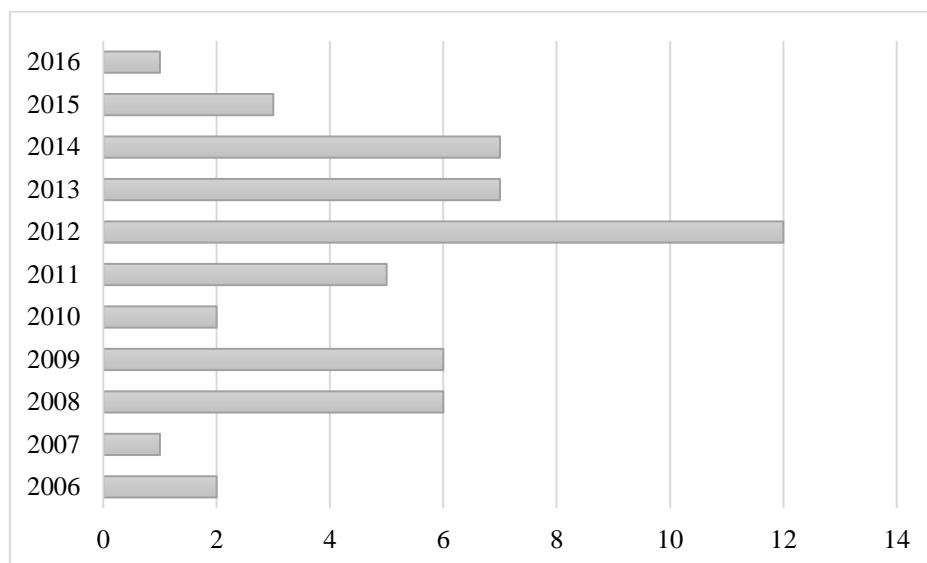
GRÁFICO 11 - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS PUBLICAÇÕES ENCONTRADAS



FONTE: O Autor (2016).

A partir do Gráfico 11 é possível identificar que Brasil, Grécia e Turquia são os países responsáveis pelo maior número de publicações do tema, seguidos por Espanha e Malásia.

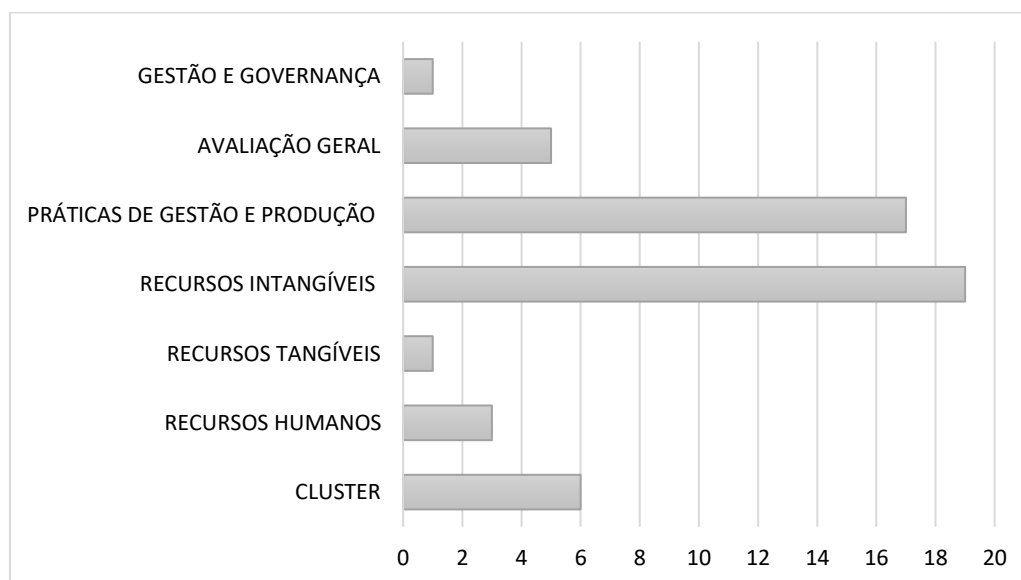
GRÁFICO 12 - DISTRIBUIÇÃO POR ANO DAS PUBLICAÇÕES ENCONTRADAS



FONTE: O Autor (2016)

Relativo ao ano de publicação é constatado uma maior tendência de publicações nos anos de 2012 a 2014, seguidos de uma queda nos últimos dois anos.

GRÁFICO 13 - DISTRIBUIÇÃO DAS PUBLICAÇÕES PELOS GRUPOS ESTUDADOS



FONTE: O autor (2016)

A análise pelos grupos de fatores revelou uma maior recorrência de publicações abordando os recursos intangíveis como fatores competitivos, entre eles o design, marketing, inovação, o que revela uma tendência entre os pesquisadores do setor em apostar nesse grupo de fatores como um caminho promissor na busca por vantagens



competitivas. No entanto o número de publicações relacionadas às práticas de gestão e produção também obtiveram grande destaque, demonstrando um interesse no aprimoramento da gestão como alternativa na busca pela competitividade. O Quadro 2 traz a distribuição de todos os trabalhos, classificados em função da dimensão e do grupo competitivo.

QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO DA PUBLICAÇÕES SELECIONADAS PELOS AGRUPAMENTOS DEFINIDOS

(continua)

AUTOR	EMPRESARIAL					ESTRUTURAL		SISTÊMICA		ABORDAGEM GERAL
	PRÁTICAS DE GESTÃO E PRODUÇÃO	RECURSOS INTANGÍVEIS	RECURSOS HUMANOS	GESTÃO E GOVERNANÇA	RECURSOS TANGÍVEIS	CLUSTER	MATÉRIA PRIMA	AÇÕES DO ESTADO	INFRAESTRUTURA	
Høgevold (2011)	X									
Yazici e Öçal (2014)			X							
Chen, Innes e Kozak (2011)	X									
Lourens e Jomker (2013)					X					
Silva, Santos e Castro (2011)	X									
Smith e Hunt (2006)		X								
Fialho et al. (2007)		X								
Aschehoug,, Boks, e Aasland (2013)	X									
Ngui, Agrawal e Voon (2011)										X
Dewitt, Giunipero e Melton (2006)						X				
Boehe (2013)						X				

QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO DA PUBLICAÇÕES SELECIONADAS PELOS AGRUPAMENTOS DEFINIDOS

(continuação)

AUTOR	EMPRESARIAL					ESTRUTURAL		SISTÊMICA		ABORDAGEM GERAL
	PRÁTICAS DE GESTÃO E PRODUÇÃO	RECURSOS INTANGÍVEIS	RECURSOS HUMANOS	GESTÃO E GOVERNANÇA	RECURSOS TANGÍVEIS	CLUSTER	MATÉRIA PRIMA	AÇÕES DO ESTADO	INFRAESTRUTURA	
Karagouni, Papadopoulos, e Trigkas (2008)										<b>X</b>
Deboça e Martins (2015)						<b>X</b>				
Moreira et al. (2014)	<b>X</b>									
Fuchs e Schreier (2011)		<b>X</b>								
Lihra, Buehlmann e Graf (2011)		<b>X</b>								
Beerepoot (2008)						<b>X</b>				
Dell'Era and Verganti (2009)		<b>X</b>								
Trigkas , Papadopoulos e Karagouni (2012)		<b>X</b>								
Uzun e Çınar (2009)			<b>X</b>							
Azizi, Mohebbi e Felice (2016)	<b>X</b>									
Deros et al. (2012)		<b>X</b>								

QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO DA PUBLICAÇÕES SELECIONADAS PELOS AGRUPAMENTOS DEFINIDOS

(continuação)

AUTOR	EMPRESARIAL					ESTRUTURAL		SISTÊMICA		ABORDAGEM GERAL
	PRÁTICAS DE GESTÃO E PRODUÇÃO	RECURSOS INTANGÍVEIS	RECURSOS HUMANOS	GESTÃO E GOVERNANÇA	RECURSOS TANGÍVEIS	CLUSTER	MATÉRIA PRIMA	AÇÕES DO ESTADO	INFRAESTRUTURA	
Tamyez, Nor e Mohamad (2012)		X								
Serna, Bedya e Ortega (2008)		X								
Reginato e Gracioli (2012)		X								
Drayse (2011)		X								
Mesquita eLazzarini (2008)						X				
Cordero, Poler e Sanchis (2010)	X									
Trigkas , Papadopoulos e Karagouni (2011)	X									
Stojanova, Suzic e Orcik (2012)	X									
Ojurovic (2009)		X								
Neira, Lindman e Fernández (2009)		X								
Ratnasingam et al. (2013)		X								



QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO DA PUBLICAÇÕES SELECIONADAS PELOS AGRUPAMENTOS DEFINIDOS

(conclusão)

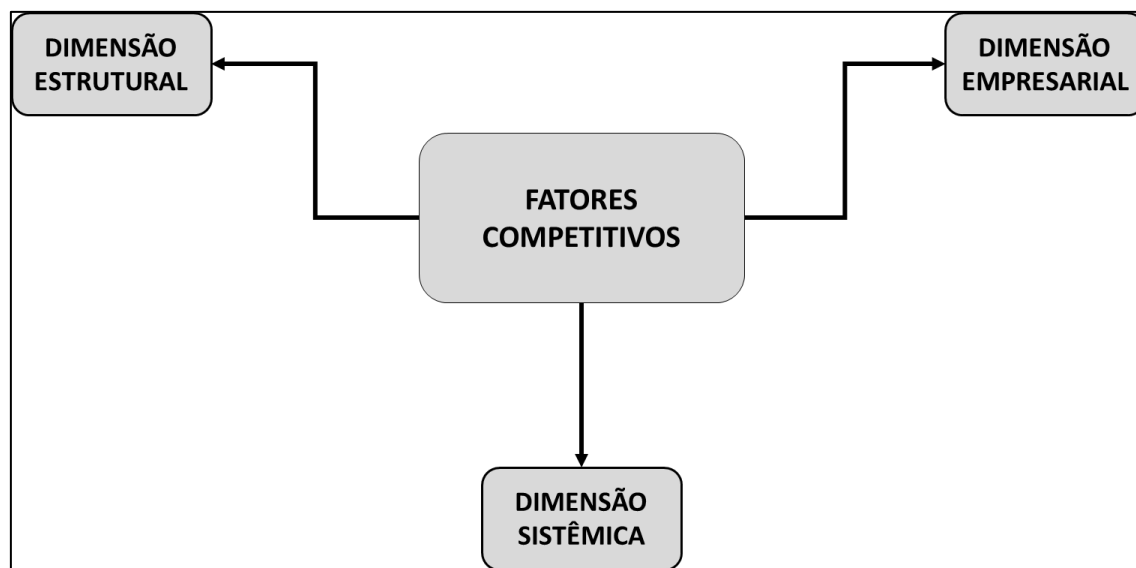
AUTOR	EMPRESARIAL					ESTRUTURAL		SISTÊMICA		ABORDAGEM GERAL
	PRÁTICAS DE GESTÃO E PRODUÇÃO	RECURSOS INTANGÍVEIS	RECURSOS HUMANOS	GESTÃO E GOVERNANÇA	RECURSOS TANGÍVEIS	CLUSTER	MATÉRIA PRIMA	AÇÕES DO ESTADO	INFRAESTRUTURA	
Kumlu (2014)		X								
Acar, Uzunlar (2014)	X									
Dell’era e Verganti (2009)		X								
Trigkas et al. (2009)		X								
Pucar (2012)				X						
Zhang e Ding (2011)										X
Tammela e Canen (2008)	X									
Tammela, Canen e Helo (2013)	X									
Thecka (2014)	X									
Basaran (2012)	X									

FONTE: O autor (2016).

## 4.2 AGRUPAMENTO E DESCRIÇÃO DOS FATORES

O agrupamento dos fatores é realizado por meio da categorização proposta por Coutinho e Ferraz (1995), empregada por Galinari et al. (2013), ambas previamente descrita no capítulo 2. A disposição das três dimensões segue representada na Figura 9.

FIGURA 9 - AGRUPAMENTO DOS FATORES COMPETITIVOS



FONTE: O autor (2016).

### 4.2.1 Dimensão empresarial

Relacionada aos fatores inerentes a empresa, naturalmente a dimensão empresarial dispõem do maior número de fatores. Ela foi composta por um conjunto de cinco grupos: investimento em recursos tangíveis, investimento em recursos intangíveis, gestão e governança, recursos humanos e por fim práticas de gestão e de produção.

#### 4.2.1.1 Grupo dos recursos intangíveis

O universo dos ativos intangíveis é complexo, Machado e Famá (2011) define ativo intangível como o ativo de natureza permanente, sem existência física que, em conjunto com os ativos tangíveis, seja capaz de produzir benefícios futuros.

Iudícibus (2004), Perez e Famá (2006) exemplificam os intangíveis: gastos de organização, marcas e patentes, direitos autorais, franquias, custos de desenvolvimento

de softwares, bancos de dados, concessões públicas, direitos de exploração e operação etc.

Identificados nos trabalhos relacionados ao setor e inseridos no grupo dos ativos intangíveis estão os fatores *inovação*, *marketing*, *qualidade dos serviços*.

*Inovação*: a literatura conta com várias definições para inovação, algumas são genéricas, voltadas para a área de políticas públicas, enquanto outras, específicas, são voltadas para o âmbito empresarial.

Especificamente no âmbito empresarial Tidd e Bessant (2009) sugerem quatro tipos de inovação: de produtos, mudanças nas características dos produtos e/ou serviços que a organização oferece; de processo, mudanças nos meios que os produtos/serviços são produzidos e oferecidos; de posição, mudanças no contexto em que os produtos/serviços são introduzidos; e de paradigma, mudanças no modelo de gestão empresarial.

Frente aos trabalhos selecionados na revisão sistemática relacionados especificamente ao setor moveleiro, o fator inovação está presente no desenvolvimento de novos produtos, aprimoramento do design dos produtos, destacado por Tamyez et al (2012) em pesquisa realizada em empresas moveleiras na Malásia, os responsáveis pelas empresas enxergam o design como uma forma de alcançar vantagens competitivas no mercado internacional

*Marketing*: Kotler (2000) afirma como sendo o maior objetivo identificar e satisfazer as necessidades e desejos do cliente. Para tanto, identificar essas necessidades e implantar estratégias e programas que visem à satisfação do consumidor, os gerentes de marketing necessitam de informações a respeito dos clientes, dos concorrentes e de outras forças que atuam no mercado. Deste modo o marketing torna-se uma importante ferramenta na busca por vantagens competitivas, como destacado por Arango et al. (2008) na sua avaliação do marketing aplicado às empresas moveleiras como uma estratégia competitiva.

*Qualidade dos serviços prestados*: A atenção às necessidades e demandas do cliente ganha cada vez maior importância por parte dos gestores que passaram a ouvir os seus clientes a fim de garantir a qualidade dos serviços prestados. Kumlu (2014) dentre outros autores também destacaram a participação dos clientes no processo como um fator chave para se aprimorar a competitividade da empresa. Smith e Hunt (2006) apresentam essa integração com cliente por meio da ferramenta do QFD, tornando-se um meio eficaz na



compreensão das necessidades do mercado que deseja atender. De modo similar, Fuchs e Schreier (2011) descrevem o empoderamento do cliente no desenvolvimento de novos produtos, destacando que a forma tradicional de desenvolvimento de novos produtos que tem a empresa como única agente responsável é cada vez mais contestada, de modo que a inclusão dos clientes no processo apresenta-se como uma estratégia de posicionamento promissora, em que os gestores podem adotar na busca em melhorar a qualidade dos serviços, revertendo-se em vantagens competitivas para a organização.

#### 4.2.1.2 Grupo dos recursos tangíveis

Recursos tangíveis são definidos como os bens de propriedade da empresa que são concretos, que podem ser tocados. São os imóveis, as máquinas, equipamentos, etc. (KAYO et al. 2006). São normalmente os mais lembrados pelos donos de empresas e seus gestores quando se fala em aprimoramento das práticas de produção, isto em função dos resultados mais rápidos alcançados.

#### 4.2.1.3 Grupo da gestão e governança

Termo originado na década de 90 nos países desenvolvidos, mais especificamente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, para definir as regras que regem o relacionamento entre os acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores em uma companhia (WILLIANSO 1996).

*Composição dos poderes e plano de sucessão da gerência na organização:* inserido neste grupo, Galinari et al. (2013) define como fatores de competitividade a composição dos poderes na empresa, tais como, conselho fiscal administrativa, conselho de sócios entre outros, assim como, um plano de sucessão para a diretoria da empresa, que segundo o autor seria de grande importância para a manutenção da competitividade da mesma.

*Experiência da alta gestão no mercado externo:* o desempenho esperado em operações internacionais também está atrelado a experiência que os membros diretores possuem do ambiente, ideia amparada por Amit e Schoemaker (1993) onde destacam que a busca pela vantagem competitiva sustentada sugere que os gestores invistam em recursos estratégicos de difícil replicação no médio-longo prazo, no entanto, a capacidade em reconhecer o potencial de criação de valor depende do repertório de soluções e da

experiência dos gestores. De forma semelhante Pucar (2012) destacou o capital intelectual como uma variável que influencia diretamente o desempenho das organizações relacionado às exportações, segundo o autor, uma forte influência da capacidade intelectual sobre o desempenho das exportações de setores com vantagens competitivas abre caminho para políticas industriais baseadas no capital intelectual. Mediante o exposto é natural depara-se com um melhor desempenho por parte de empresas com gestores que possuem maior conhecimento no ambiente externo.

#### 4.2.1.4 Grupo dos recursos humanos

Como relatado na seção 2 a indústria moveleiras faz uso elevado da mão de obra, em função da dificuldade de automatização de alguns processos. Devido a isto, o fator humano pode tornar-se um fator negativo de competitividade quando negligenciado.

*Capacitação da mão de obra:* A literatura apresenta trabalhos como os de Jelačić et al. (2012), Uzuna e Çınar (2009) e Deros et al. (2012) que assim como Galinari et al. (2013) destacam a importância da capacitação e também a motivação dos empregados no ambiente da empresa, onde segundo os autores a partir do momento que os colaboradores da organização se encontram capacitados e motivados os resultados são refletidos em produtividade e qualidade, e por consequência agregados em competitividade.

#### 4.2.1.5 Grupo das práticas de gestão e de produção

A implementação de melhores práticas operacionais nas organizações é uma necessidade latente na busca pelo desenvolvimento e aprimoramento de suas atividades, podendo resultar na melhoria do desempenho da empresa e guia-las para aumento na competitividade (DAVIES; KOCHHAR, 2002).

A pesquisa de Silva, Santos e Castro (2011) destacou a importância das práticas de gestão e produção no aprimoramento de fatores competitivos como qualidade, custo/eficiência, entrega/responsabilidade e flexibilidade, por meio de uma survey a fim de verificar as maiores interações.

Dentre as práticas de gestão passíveis de serem implementadas no setor moveleiro, a literatura desataca as seguintes:

*Desverticalização:* descrita por Leão (2009) como um importante processo que impacta diretamente a competitividade das empresas moveleiras, ao passo que reduz o número de processos, priorizando a especificação da produção e o crescimento da produtividade em ganhos de escala. Segundo o autor esta é uma característica apresentada por países que são referências no setor, a exemplo de Itália e Alemanha.

*Gestão da informação:* Segundo a definição trazida pelo Manual de gestão de serviços de informação do IBICT/ TECPAR, a atividade de gestão pode ser considerada como um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço (MANUAL..., 1997). Sobre esta perspectiva Reginato e Graciolli (2012) avaliam o gerenciamento estratégico da informação aplicada a indústria de móveis, e endossam a importância de se desenvolver uma estrutura para gestão de informação, principalmente quando essa empresa está inserida em um ambiente competitivo. Esta afirmação por parte dos autores reforça a gestão da informação como um fator de importância competitiva.

*Produção enxuta:* a produção enxuta desenvolvida pela Toyota na década de 50 revolucionou o método produtivo das empresas automobilísticas, embasada principalmente na redução de qualquer tipo de desperdício mostrou-se mais eficiente que o modelo antigo de produção. Posteriormente a filosofia *lean* passou a ser empregada em outros setores, a fim de testar sua potencialidade além do setor automobilístico. Em se tratando mais especificamente do setor moveleiro Medeiros (2010) avaliou benefícios da aplicação de iniciativas da produção enxuta para o desenvolvimento de produtos da indústria moveleira, de forma geral o resultado indica uma melhora no desenvolvimento dos produtos, o que se reverte em vantagens competitivas.

*Sustentabilidade:* Atribuída como o uso consciente dos recursos naturais a sustentabilidade entrou em foco nos últimos anos, muito devido às mudanças climáticas, desastres naturais, e a própria escassez de recursos.

Segundo Byrne (2007) investimentos em mão de obra, redução de impactos ambientais e em comunidades locais pode resultar na valorização da marca e da imagem da organização. Em seu estudo Høgevold (2011) avaliou o impacto nos negócios que a emissão de carbono na cadeia de suprimento de uma empresa moveleira, os resultados indicam que os clientes, principalmente grandes empresas estão menos sensíveis ao preço do produto frente a essas políticas.

A sustentabilidade também recai sobre um outro importante aspecto, o da certificação, como exemplo Alvez, Jacovine e Einloft (2009) citam que para empresas do ramo moveleiro obterem a certificação florestal, necessitam desenvolver um sistema interno de rastreabilidade da madeira certificada. Esta rastreabilidade vai da chegada da matéria-prima na empresa até à confecção do produto final e sua disponibilidade para o cliente. O selo verde é atestado por uma certificadora (credenciada junto ao FSC ou ABNT/CERFLOR) posterior à inspeção realizada na empresa, seguindo os requisitos exigidos pelos sistemas de certificação.

Avaliando o conceito da certificação na indústria florestal e moveleira, Chen, Innes e Kozak (2010) concluíram que mesmo existindo uma falta de conhecimento por parte dos gestores das empresas a respeito do assunto, há um consenso que a realização da certificação confere vantagens competitivas para a empresa, proporcionando aumento nas vendas, de preço e a possibilidade de explorar mercados estrangeiros.

*Gestão da cadeia logística:* em meio a um mercado altamente competitivo e globalizado o aprimoramento na gestão da cadeia logística é uma necessidade. Definida por Mentzer et al., (2001) como um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidas no fluxo a montante e a jusante de produtos, serviços, finanças e ou informações do cliente, tem importância fundamental no que diz respeito ao desempenho final da organização. Segundo Guzmán (2012) as habilidades desenvolvidas pela gerência a fim de aprimorar a capacidade de gestão da cadeia logística, refletem-se diretamente na satisfação do cliente, comprovado por meio do seu estudo realizado com 322 empresas. Com esse resultado a possibilidade de fidelização desses clientes aumenta, o que se converte em maior vantagem competitiva para a organização.

#### 4.2.2 Dimensão estrutural

Relacionado ao ambiente que a empresa está inserida esta dimensão foi composta por dois grupos de fatores, o dos polos produtivos e da matéria prima.

##### 4.2.2.1 Grupo das aglomerações produtivas (polos)

O termo aglomeração – produtiva, científica, tecnológica e/ou inovativa – tem como aspecto central a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais

(empresas e outras organizações e organizações públicas e privadas). Uma questão importante associada a esse termo é a formação de economias de aglomeração, ou seja, as vantagens oriundas da proximidade geográfica dos agentes, incluindo acesso a matérias-primas, equipamentos, mão de obra e outros (Lastres e Cassiolato 2003).

*Eficiência coletiva no polo:* O fator que agrega as condições favoráveis encontradas nas aglomerações produtivas é definido como eficiência coletiva, assim como avaliado por Dewitt, Giunipero e Melton (2006); Boehe (2013); Deboça e Martins (2015); Beerepoot (2008); Mesquita e Lazzarini (2008); Holffmann, Lopes e Medeiros (2013), que de diferentes formas ponderaram as vantagens competitivas alcançadas pelas empresas por intermédio da participação nas aglomerações produtivas.

Em relação às vantagens competitivas geradas nos polos Mentzer et al. (2001) destaca que sua natureza se baseia na cooperação entre organizações proposta pela teoria da cadeia de suprimentos, onde a gestão *Supply chain*, integra processos e constrói relacionamentos de longo prazo entre as empresas envolvidas no fluxo de produtos e serviços, a partir das fontes primárias até o cliente final. Todas as empresas da cadeia de abastecimento podem se beneficiar por meio da redução de custos, maior valor e satisfação do cliente, consequentemente maior vantagem competitiva.

A importância do polo na gestão *supply chain* e na construção de vantagens competitivas foi destacada por Dewitt, Giunipero e Melton (2006), que propuseram uma demonstração do inter-relacionamento entre a teoria de Porter sobre os clusters e a gestão *supply chain*, buscando provar evidências do seu potencial na performance competitiva das empresas. Os resultados indicam que as empresas podem alcançar vantagem competitiva, inicialmente incidindo sobre os recursos locais ao selecionar parceiros na cadeia de fornecimento, em vez de olhar apenas para a vantagem originadas do baixo custo.

Mesquita e Lazzarini (2008) reforçam a possibilidade do fortalecimento das pequenas e médias empresas quando inseridas em uma rede de cooperação horizontal. Boehe (2013) investigou a propensão das exportações em função da inserção de pequenas e médias empresas em uma rede de colaboração, seus resultados indicam que a inserção das empresas às redes de colaboração tende a aumentar a propensão às exportações, porém, não há indícios de efeito sobre intensidade das exportações. Ainda segundo o Boehe essa maior propensão às exportações se dá tanto pela transferência de conhecimento entre os membros da rede, bem como pela maior visibilidade que as

pequenas e médias empresas ganham ao serem partes integrantes de uma rede de colaboração.

Beerepoot (2008) retrata eficiência coletiva por meio da difusão de conhecimento existente nos cluster e a evolução que se dá na qualificação da mão de obra em função dessa transferência conhecimento. O autor avaliou o cluster Metro Cebu localizado nas Filipinas, composto por empresas pequeno e médio porte e com baixo nível tecnológico, no qual concluiu que a transferência de conhecimento ocorre influenciada pelo ambiente gerado no cluster, como dito o cluster de Metro Cebu não conta com uma estrutura de cooperação bem definida, desta forma a transferência de conhecimento ocorria informalmente entre os trabalhadores. O trabalho de Hoffmann, Lopes e Medeiro (2013) endossa o resultado de Beerepoot (2008), nele os autores também destacam a transferência de conhecimento como um recurso competitivo, através do qual as empresas envolvidas podem obter certas vantagens. Sua pesquisa aplicada ao polo moveleiro de São Bento do Sul os levou a concluir que o processo de transferência de conhecimento se dá de forma multidimensional e que não necessariamente precisa existir uma cooperação direta entre as empresas do cluster para que isso ocorra.

#### 4.2.2.2 Matéria-prima

A matéria-prima bem como os insumos do processo de fabricação dos móveis caracteriza um grupo de fatores que interfere na competitividade das empresas moveleiras, visto que sua *disponibilidade e seu custo de aquisição* irão ter grande impacto na receita das empresas, bem como apresentado por Galinari et al. (2013) ao destacar a influência negativa que a indústria de painéis reflete ao setor moveleira em função do controle do mercado, não transferindo os ganhos de escala às empresas moveleiras.

Situação similar foi descrita por Ngui, Agrawal e Voon (2011) que expõe as dificuldades que as empresas da cidade de Sarawak localizada na Malásia encontravam em função de alguns fatores, entre eles a escassez de madeira, o que tem minado a competitividade da indústria local nas exportações e resultando em prejuízos, visto que a produção é principalmente voltada ao mercado externo devido à ausência de um mercado local capaz de absorve-la.

#### 4.2.3 Dimensão sistêmica

Dimensão retrata os fatores que se encontra além das capacidades da organização em manipula-los, de forma que se dividem em dois grupos: Ações do estado e infraestrutura.

##### 4.2.3.1 Ações do estado

Definida por Galinari et. al. (2013) como o grupo relacionado às ações regulatórias tomados pelo estado que podem refletir-se diretamente em vantagens ou desvantagens competitivas para as empresas nacionais, como exemplo pode ser citato a *tributação* sobre empresas, *taxa de juro*, *câmbio*, *políticas de incentivo e questões burocráticas*. Ngui, Agrawal e Voon (2011) destacaram a influência negativa das políticas estatais para o setor, que em certa forma limitavam a competitividade das empresas de Sarawak no mercado internacional.

##### 4.2.3.2 Infraestrutura

No que tange o grupo da infraestrutura Galinari et al. (2013) refere-se às condições disponíveis no país, concentrada principalmente nas áreas de *transporte*, relacionada às condições de rodovias, ferrovias, portos, custos de combustível e pedágio, assim como em relação à disponibilidade e custo de energia. Mais uma vez Ngui, Agrawal e Voon (2011) confirmam esses fatores de competitividade descrevendo a situação precária da região de Sarawak em relação à infraestrutura do transporte na região, dificultando e encarecendo a logística dos produtos.

#### 4.2.4 Matriz dos fatores competitivos para a indústria de móveis

Por meio da análise de conteúdo realizada e descrita anteriormente foi obtida a matriz dos fatores completivos para a indústria moveleira. O Quadro 3 traz a estrutura devidamente agrupada e classificada tendo como base o modelo desenvolvido por Coutinho e Ferraz (1995) e aprofundada em relação à pesquisa de Galinari et al. (2013), com a inserção de novos grupos e fatores localizados na revisão sistemática.

QUADRO 3 - MATRIZ DOS FATORES COMPETITIVOS PARA O SETOR MOVELEIRO

<b>DIMENSÃO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>FATOR</b>
<b>EMPRESARIAL</b>	<b>TANGÍVEIS</b>	Máquinas, equipamentos e tecnologia
	<b>INTANGÍVEIS</b>	Inovação
		Marketing
		Qualidade dos serviços
	<b>GESTÃO E GOVERNANÇA</b>	Experiência no mercado externo
		Composição dos poderes e plano na sucessão da gerência na organização
	<b>PRÁTICAS GESTÃO E PRODUÇÃO</b>	Produção enxuta
		Desverticalização
		Sustentabilidade
		Flexibilidade
		Gestão da informação
		Gestão cadeia logística
	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Capacitação da mão de obra
<b>ESTRUTURAL</b>	<b>CLUSTER</b>	Eficiência coletiva
	<b>MATÉRIA PRIMA</b>	Disponibilidade e custo de matéria prima e insumos
<b>SISTÊMICA</b>	<b>AÇÕES DO ESTADO</b>	Carga tributária, taxa de juros, câmbio
		Questões regulatórias e alfandegárias
		Políticas de incentivo
	<b>INFRAESTRUTURA</b>	Energia
		Transporte

FONTE: O Autor (2016).

Os fatores identificados por meio da revisão sistemática seguem representados no Quadro 3, a partir da matriz geral foi desenvolvido o questionário da pesquisa, instrumento utilizado para a coleta das respostas, a fim de validar os fatores relacionados e de definir o grau de importância de cada um para a amostra do polo de São Bento do Sul. O questionário em questão segue inserido nos apêndices desse trabalho.



## **5 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO NO POLO MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL**

Este capítulo é composto pela descrição dos resultados originados a partir das respostas do questionário a que o grupo de empresas do polo moveleiro de São Bento do Sul foi submetido. As repostas foram avaliadas por meio de estatística descritiva, a qual permitiu extrair um perfil das empresas que compõem a amostra em função da importância dada a cada um dos fatores competitivos que integram a matriz, representada no Quadro 3. A Tabela 5 traz um resumo dos resultados médios na avaliação de cada um dos 20 fatores relacionados.

TABELA 4 - RESULTADO DA AVALIAÇÃO DOS FATORES SEGUNDO SEU GRAU DE IMPORTÂNCIA

DIMENSÃO	GRUPO	FATOR	FREQUÊNCIAS N = 15					$\bar{X}$	$\sigma$
			1	2	3	4	5		
EMPRESARIAL	Tangíveis	Máquinas, equipamentos e instalações	0	0,07	0,00	0,33	0,60	<b>4,47</b>	<b>0,83</b>
		Inovação	0	0,00	0,27	0,20	0,53	<b>4,27</b>	<b>0,88</b>
	Intangíveis	Marketing	0	0,13	0,33	0,33	0,20	<b>3,60</b>	<b>0,99</b>
		Qualidade dos serviços prestados	0	0,00	0,00	0,33	0,67	<b>4,67</b>	<b>0,49</b>
		Composição dos poderes e plano de sucessão da gerência	0	0,07	0,33	0,40	0,20	<b>3,73</b>	<b>0,88</b>
	Gestão e governança	Experiência da alta direção no mercado externo	0	0,00	0,00	0,33	0,67	<b>4,67</b>	<b>0,49</b>
	Práticas de gestão e operação	Produção enxuta	0	0,00	0,07	0,20	0,73	<b>4,67</b>	<b>0,62</b>
		Adoção de práticas sustentáveis	0	0,07	0,27	0,47	0,20	<b>3,80</b>	<b>0,86</b>
		Desverticalização da produção	0	0,27	0,20	0,40	0,13	<b>3,40</b>	<b>1,06</b>
		Flexibilidade da produção	0	0,13	0,20	0,40	0,27	<b>3,80</b>	<b>1,01</b>
		Gestão da informação	0	0,13	0,27	0,27	0,33	<b>3,80</b>	<b>1,08</b>
		Gestão da cadeia logística	0	0,07	0,00	0,67	0,27	<b>4,13</b>	<b>0,74</b>
		Recursos humanos	0	0,00	0,27	0,53	0,20	<b>3,93</b>	<b>0,70</b>
ESTRUTURAL	Cluster	Eficiência coletiva ocorrida no polo	0	0,00	0,33	0,33	0,33	<b>4,00</b>	<b>0,85</b>
	Matéria prima	Disponibilidade e custo da matéria-prima	0	0,00	0,00	0,27	0,73	<b>4,73</b>	<b>0,46</b>
SISTÊMICA	Ações do estado	Carga tributária, taxa de juros e taxa de câmbio	0	0,00	0,00	0,00	1,00	<b>5,00</b>	<b>0,00</b>
		Restrições burocráticas e alfandegárias	0	0,00	0,13	0,47	0,40	<b>4,27</b>	<b>0,70</b>
		Políticas de incentivos	0	0,07	0,27	0,13	0,53	<b>4,13</b>	<b>1,06</b>
	Infraestrutura	Custo da energia	0	0,00	0,07	0,47	0,47	<b>4,40</b>	<b>0,63</b>
		Infraestrutura do transporte	0	0,07	0,13	0,47	0,33	<b>4,07</b>	<b>0,88</b>

FONTE: O autor (2016)

A avaliação realizada nas quinze empresas do polo de São Bento do Sul, permitiu de imediato atestar que os vinte fatores identificados na literatura apresentam importância competitiva, logo que as médias dos fatores avaliados estão localizados no intervalo de

3.4 a 5 na escala *likert*. Portanto os vinte fatores apresentam média, grande e extrema importância competitiva, visto que nenhum desses foi classificado com baixa ou nenhuma importância, de modo que a matriz geral dos fatores competitivos é válida para o setor moveleiro no segmento dos móveis residenciais.

## 5.1 AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO EMPRESARIAL

A dimensão empresarial é a que comporta o maior número de fatores, tendo em vista que corresponde aos fatores que estão sobre a possibilidade de controle da empresa, a análise dos resultados é realizada por intermédio dos grupos definidos na matriz dos fatores competitivos.

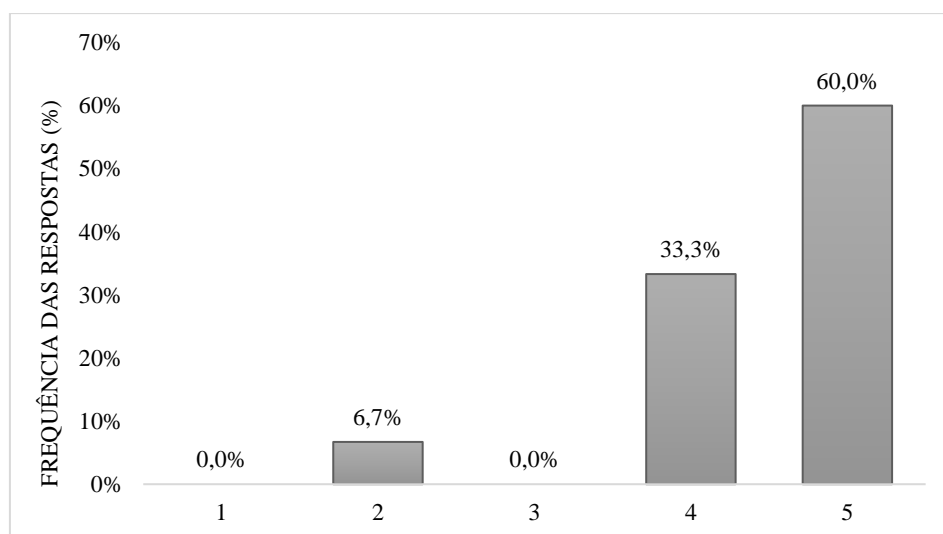
### 5.1.1 Grupo dos ativos tangíveis

Esta seção é destinada a discussão dos fatores tangíveis.

#### 5.1.1.1 Investimento em máquinas, equipamentos e instalações

O resultado para o fator investimento em máquinas, equipamentos e instalações segue representado no Gráfico 14.

GRÁFICO 14 –FATOR: INVESTIMENTO EM MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E INSTALAÇÕES



FONTE: O autor (2016).

Como já indicado por Galinari et al. (2013) o investimento em ativos tangíveis é a primeira medida que vem à cabeça dos gestores quando se fala em elevar competitividade, tendo em vista que a aquisição de bens tangíveis é vinculada diretamente ao aumento de produtividade e qualidade, por consequência da competitividade.

Os resultados obtidos expressam essa tendência, com uma média de 4,47 pontos na escala *likert* e com 60% dos respondentes atribuindo nota 5 ao fator, ou seja, extrema importância competitiva. Portanto o investimento e aprimoramento dos recursos tangíveis é encarado como um fator de competitividade, porém as empresas precisam ter em mente que este fator quando trabalhado de forma isolada não terá forças para mantê-la em uma posição competitiva no mercado.

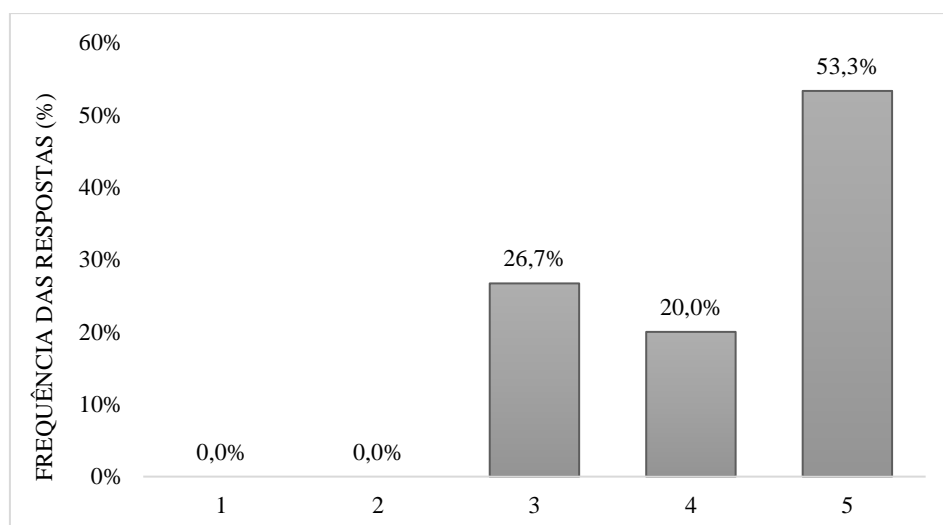
### 5.1.2 Grupo dos ativos intangíveis

Esta seção é destinada a discussão dos resultados dos fatores que compõe o grupo dos ativos intangíveis.

#### 5.1.2.1 Investimento em inovação

Os resultados para o fator de investimento em inovação são apresentados no Gráfico 15.

GRÁFICO 15: FATOR – INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO



FONTE: O Autor (2016).

Quando questionadas em relação ao investimento em inovação a maioria das empresas, 53%, atribuiu nota máxima ao fator, destacando-o como um fator de extrema importância, enquanto 20% o classificaram como um fator de grande importância, e as demais (26,7%) atribuíram ao mesmo nota 3, como um fator de média importância.

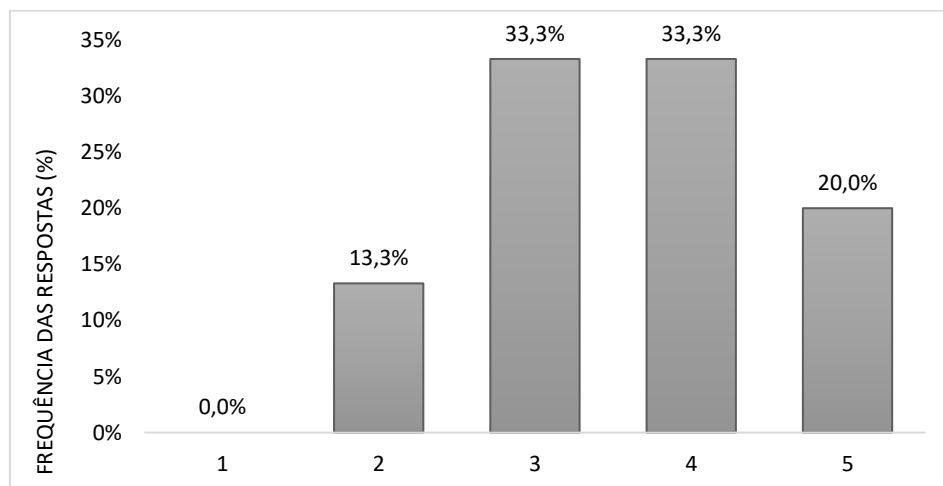
Em uma análise média das avaliações o fator teve desempenho de 4,27, o que indica um fator de grande importância competitiva, representado por sua vez uma nova perspectiva das empresas em relação a busca por vantagens competitivas, dando ênfase no aprimoramento de processos e produtos a fim de conquistar os clientes, a exemplo disso o *design*, termo extremamente especulado no setor moveleiro, devido à importância que o mesmo têm no mercado externo.

Deve-se, no entanto, ressaltar que mesmo a inovação tendo sido avaliada como um fator de grande importância, ao analisar o histórico do setor percebe-se que este não vinha demonstrando grande preocupação com o fator, como é indicado na Pesquisa de inovação tecnológica (PINTEC), publicado pelo IBGE (2010), que revela o setor moveleiro como um dos menos inovadores da indústria de transformação, onde a pouca inovação desempenhada está praticamente a cargo de aquisições de máquinas e equipamentos.

#### 5.1.2.2 Investimento em *marketing*

Os resultados para o fator de investimento em *marketing* são apresentados no Gráfico 16.

GRÁFICO 16 – FATOR: INVESTIMENTO EM MARKETING



FONTE: O autor (2016).

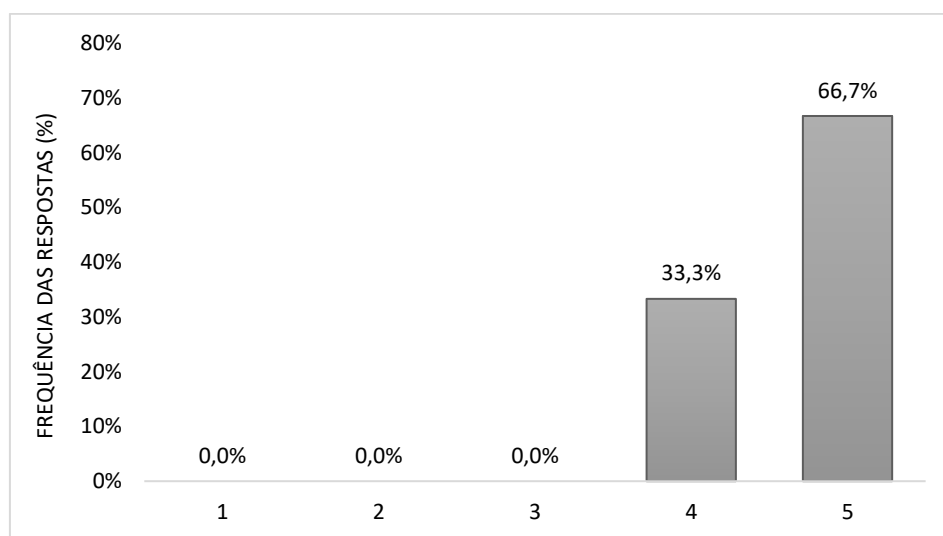
O fator competitivo de investimento em *marketing* obteve uma grande dispersão nas respostas, mostrando um desencontro de opiniões por parte dos diretores das empresas, atestado pelo desvio padrão da amostra que foi de 0,99.

Em média o fator obteve nível de importância de 3,60, o que o coloca mais próximo dos fatores de média importância. O resultado inferior do fator marketing, mesmo com 53% das empresas classificando o mesmo como grande e extrema importância pode ser atribuído ao destino das exportações, visto que as empresas precisam atender inúmeras restrições de qualidade impostas pelos clientes internacionais, de modo que o *marketing* acaba perdendo respaldo.

### 5.1.2.3 Qualidade dos serviços prestados

Os resultados para o fator da qualidade dos serviços prestados seguem representado no Gráfico 17.

GRÁFICO 17 – FATOR: QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS



FONTE: O autor (2016).

Os resultados para o fator da qualidade dos serviços prestados foram mais concentrados em relação ao fator *marketing*, endossando a preocupação das empresas em atender os requisitos dos seus clientes.

Com uma média de 4,67 e desvio de apenas 0,49 ele pode ser considerado um fator de grande à extrema importância, demonstrando assim a preocupação que as empresas sentem em atender as exigências dos seus clientes internacionais, que estão

concentradas principalmente na logística dos produtos, aspectos técnicos e sustentáveis, e cumprimento de prazos.

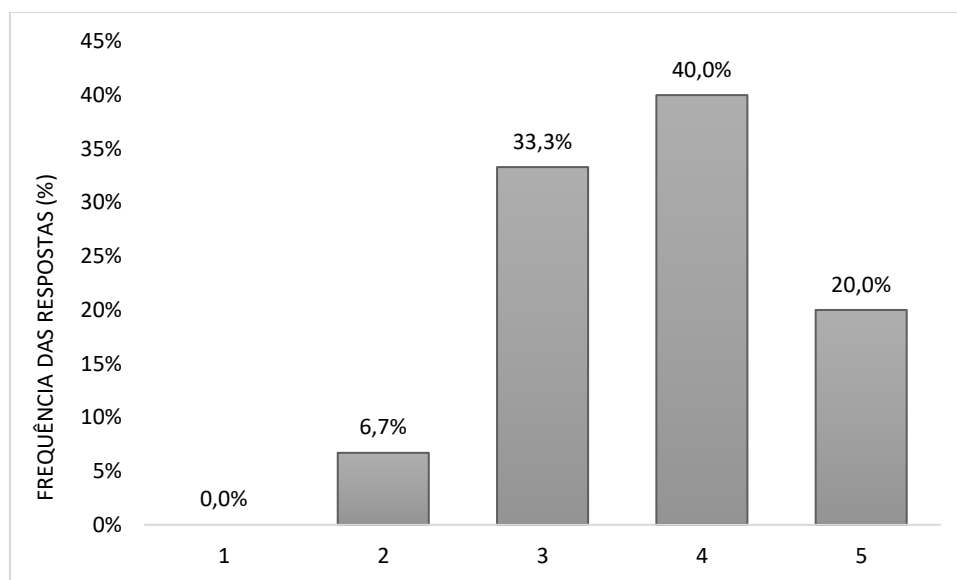
### 5.1.3 Grupo da gestão e governança

Esta seção é destinada a discussão dos resultados dos fatores que compõe o grupo da gestão e governança na empresa.

#### 5.1.3.1 Composição dos poderes e plano de sucessão para gerência

Os resultados para o fator composição dos poderes e plano de sucessão para gerência seguem representado no Gráfico 18.

GRÁFICO 18 – FATOR: COMPOSIÇÃO DOS PODERES E PLANO DE SUCESSÃO PARA A GERÊNCIA



FONTE: O autor (2016).

O fator da composição dos poderes e plano de sucessão da gerência, que a uma primeira vista deveria despertar grande ou extrema importância como fator de competitividade não foi avaliado assim pelas empresas do polo, que também demonstraram opiniões divergentes em relação ao mesmo.

Com uma média de 3,73 e um desvio de 0,88 para a amostra o fator é considerado com média importância. Este resultado pode ser atribuído em função da característica histórica do setor, que tem por tradição adotar uma gestão familiar nas empresas, bem

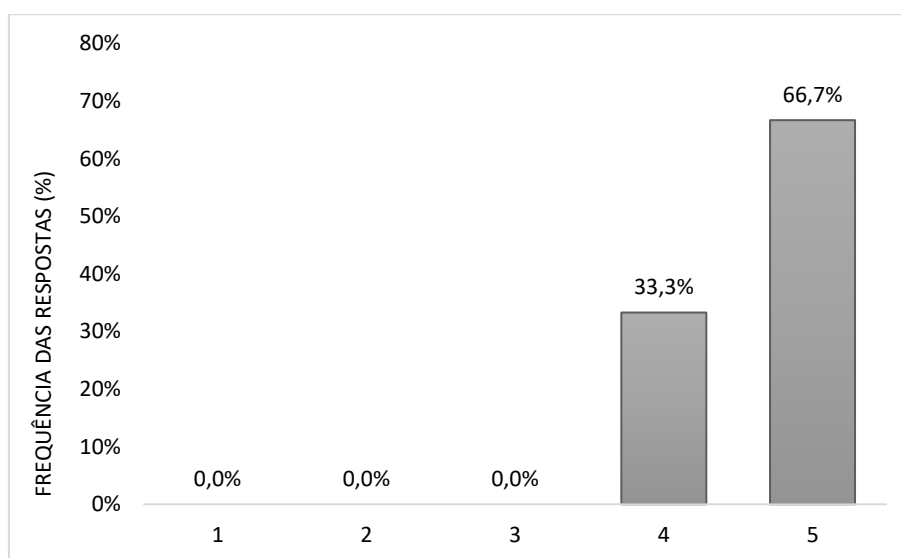
como ao porte das empresas, compostas em sua maioria por pequenas e médias empresas, de forma que se torne comum o proprietário responder como presidente, diretor e gerente operacional na organização.

Desta forma, em função das características apresentadas pelo setor, é possível compreender porque as empresas não conferem grande ênfase na criação de departamentos, assim como no plano de sucessão da gerência, que em muitos casos acaba ficando sobre a responsabilidade dos membros mais jovens da família.

#### 5.1.3.2 Experiência da alta direção no mercado externo

Os resultados para o fator experiência da alta direção no mercado externo seguem representados no Gráfico 19.

GRÁFICO 19 – FATOR: EXPERIÊNCIA DA ALTO DIREÇÃO NO MERCADO EXTERNO



FONTE: O autor (2016)

Assim como esperado a experiência por parte da gerência no mercado externo desperta grande importância nos respondentes da pesquisa. 66,7% atribuíram extrema importância ao fator, e 33,3% indicaram grande importância, uma avaliação bastante uniforme com média de 4,67 e desvio padrão de apenas 0,49.

O resultado afirma a boa impressão que se tem de empresas que possuem gestores e diretores com maior conhecimento e vivência no mercado internacional, logo que o conhecimento tácito desenvolvido por esses profissionais no mercado externo serve como guia para as empresas, não apenas na produção, mas em todo o processo até a



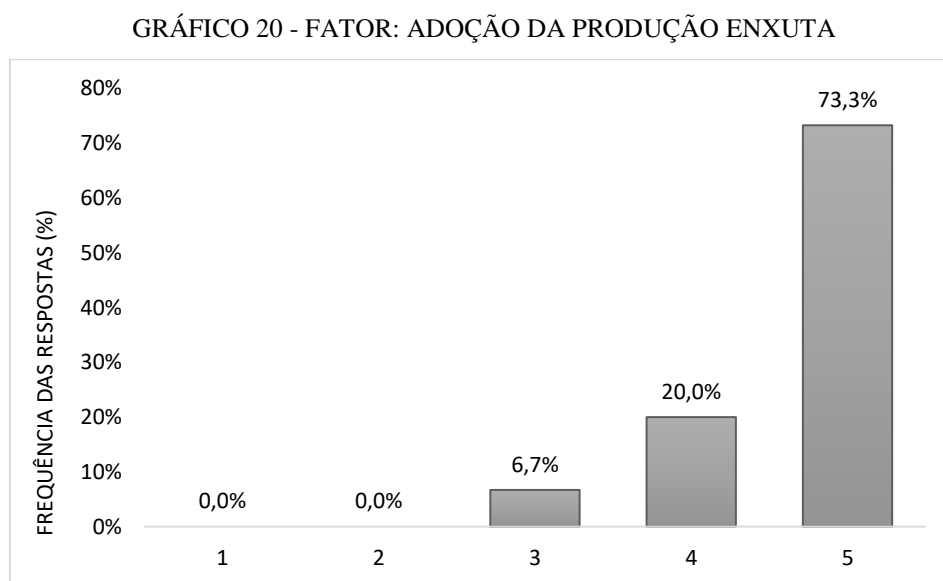
comercialização dos produtos, convertendo-se assim em vantagens competitivas para a organização.

#### 5.1.4 Grupo das práticas de gestão e produção

Esta seção é destinada a discussão dos resultados dos fatores que compõe o grupo das práticas de gestão e produção.

##### 5.1.4.1 Adoção da produção enxuta

Os resultados para o fator adoção da produção enxuta seguem representado no Gráfico 20.



FONTE: O autor (2016).

A avaliação do fator da produção enxuta resultou em grande importância dada ao mesmo por parte dos responsáveis das empresas, sendo que 73,3% dos respondentes afirmaram que se trata de um fator de extrema importância, enquanto 20% indicaram grande importância, e apenas 6,7% responderam média importância.

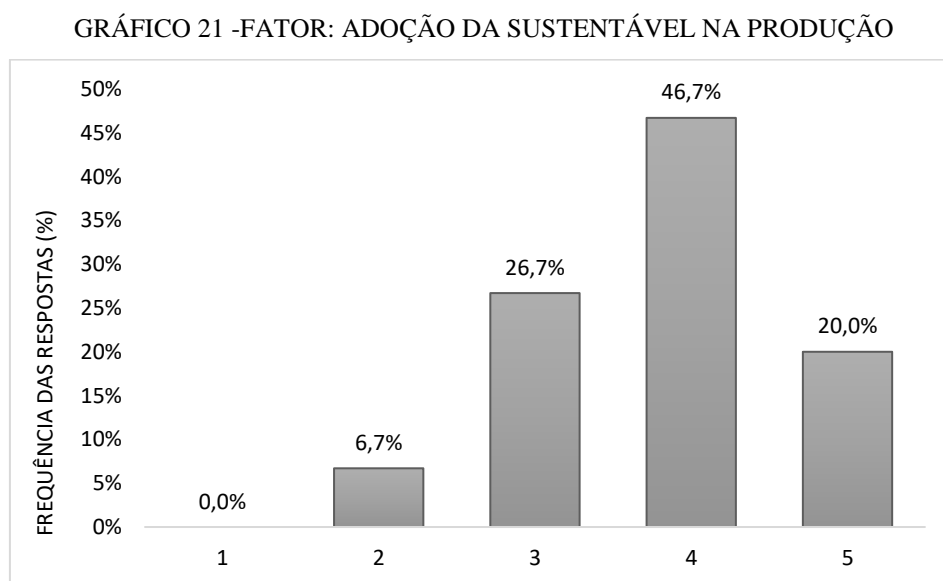
As respostas para este fator foram mais concentradas quando comparadas aos demais fatores do grupo práticas de gestão e de produção, comprovada pelo menor desvio padrão de 0,62, o que representa um consenso dos especialistas em relação a produção enxuta como um método efetivo no aprimoramento da competitividade, logo que suas

implicações refletem-se diretamente na eliminação dos desperdícios, melhoras na qualidade, produtividade e por consequência no aprimoramento da competitividade nas empresas.

Apesar da importância dada pelos gestores à produção enxuta, estabelecendo-a como ferramenta potencial no aprimoramento da competitividade, no Brasil os trabalhos sobre a inserção do pensamento enxuto no setor de fabricação de móveis ainda são escassos, uma vez que a própria aplicação do método é lenta diante de barreiras características ao setor.

#### 5.1.4.2 Adoção da sustentabilidade

Os resultados para o fator adoção da produção sustentável seguem representados no Gráfico 21.



FONTE: O autor (2016).

A avaliação para o fator da gestão sustentável foi de certa forma inesperada, tanto na dispersão das respostas, resultando um desvio padrão de 0,86, bem como no resultado em si, que finalizou com 33,4% das empresas indicando o fator com baixa ou apenas média importância. No entanto com uma média de 3,8 o fator pode-se considerar como sendo de média a grande importância.

A parcela das empresas que destacou o fator com pequena ou média importância chamou atenção, em função da análise ser voltada ao mercado externo, que cada vez mais

exige por práticas sustentáveis dos seus fornecedores. Alvez, Jacovine e Einloft (2009) já destacavam que a certificação florestal representava na época uma das grandes barreiras para a competitividade das empresas nacionais no mercado externo, tendo em vista que as exigências da certificação do manejo florestal sustentável e da origem da matéria-prima ganharam espaço e criaram “padrões de mercado”, principalmente na Europa e Estados Unidos.

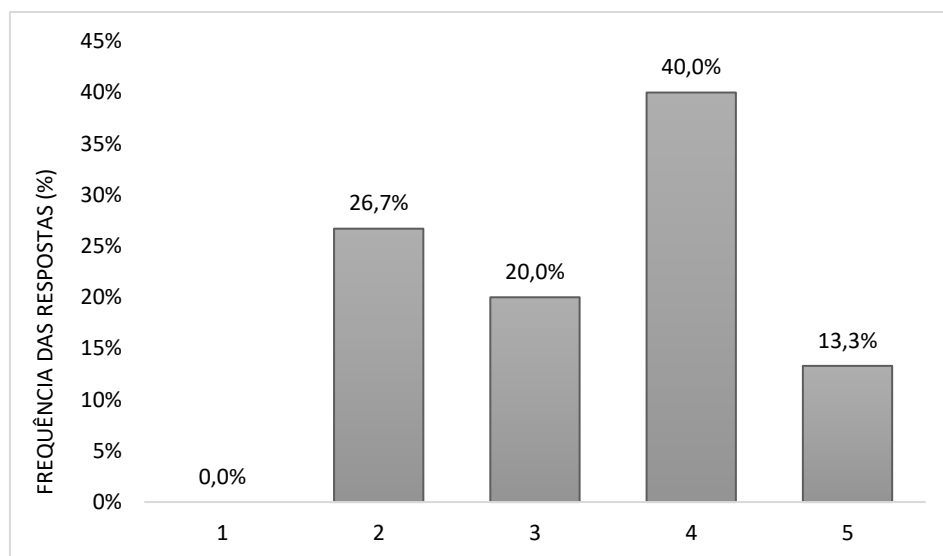
O que pode explicar essa avaliação por parte das empresas do polo, como já mencionado antes por Chen, Innes e Kozak (2010) é o desconhecimento dos gestores pela certificação, não as relacionando diretamente às práticas sustentáveis. Outro motivo seria a origem da matéria-prima do setor, proveniente principalmente das indústrias de madeira reflorestada e do setor de painéis de madeira reconstituída, ambos os setores tem uma forte adesão à certificação pelo FSC (Forest Stewardship Council), logo as empresas moveleiras são favorecidas e por consequência não dão devida importância no processo.

Em todo caso a avaliação realizada chama a atenção, podendo ser um dos motivos das reduções constantes no volume de móveis que o Brasil tem exportando.

#### 5.1.4.3 Promover a desverticalização da produção

Os resultados para o fator desverticalização da produção seguem representados no Gráfico 22.

GRÁFICO 22 - FATOR: DESVERTICALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO



FONTE: O autor (2016).

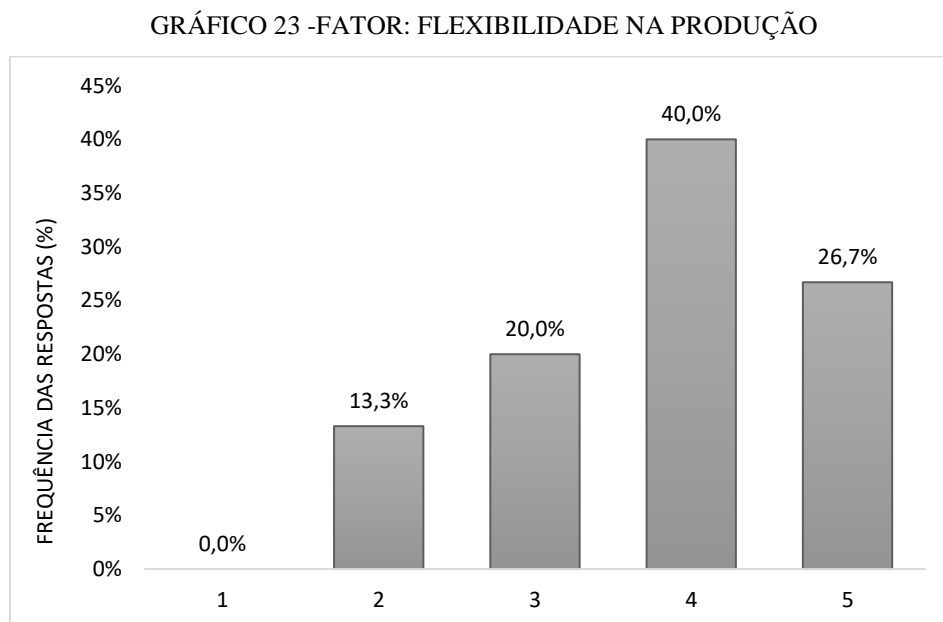
O fator da desverticalização da produção também obteve elevada dispersão nas avaliações, com um desvio padrão de 1,06, onde 40,7% das empresas atribuíram pouca ou média importância, resultando em uma avaliação média de 3,40 na escala *Likert*.

Ao contrário do fator da produção sustentável o resultado inferior para o fator de desverticalização não gerou grandes surpresas. Mesmo sendo uma tendência mundial, apontado por Leão (2009) como uma característica de países como Alemanha e Itália, grandes potências do setor, a desverticalização da produção moveleira está longe de ser uma realidade no Brasil, que conta um setor bastante verticalizado, com grande acúmulo de processos, perdendo desta forma ganhos de produção em escala.

Porém vale ressaltar que 53,3% das empresas atribuíram ao fator grande e extrema importância, o que pode indicar uma mudança de perspectiva para parte das empresas do polo que estão em busca de aprimoramentos na produção.

#### 5.1.4.4 Promover a flexibilidade da produção

Os resultados para o fator flexibilidade da produção seguem representados no Gráfico 23.



FONTE: O autor (2016).

Contrário ao fator da desverticalização o fator flexibilidade apresentou grande parte das empresas (66,7%) avaliando-o como um fator de grande e extrema importância.

Mesmo não havendo um grande consenso nas respostas a média da amostra foi de 3,8 na escala *likert*.

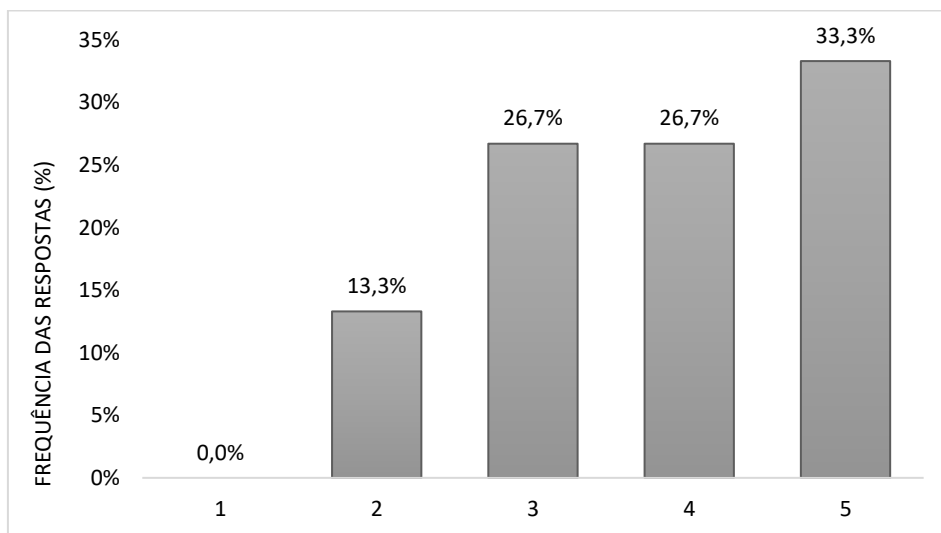
O resultado encontrado para a flexibilização da produção faz sentido quando confrontado com o fator da desverticalização, visto que ao ter a desverticalização como um fator de pouca ou média importância, as empresas assumem a condição de um processo verticalizado, com um *mix* elevado de processos e produtos, desta forma o fator de flexibilização ganha importância extra, a fim de otimizar o ambiente dessas empresas.

Relatos de alguns gestores indicam a substituição de equipamentos de grande porte para a produção de grandes volumes de mesma especificação, por equipamentos de menor porte, no intuito de atender a lotes menores de diferentes especificações e em menor tempo, o que vem a ressaltar a importância dada ao aprimoramento da flexibilidade.

#### 5.1.4.5 Aprimoramento da gestão da informação

Os resultados para o fator aprimoramento da gestão da informação seguem representados no Gráfico 24

GRÁFICO 24 - FATOR: APRIMORAMENTO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO



FONTE: O autor (2016)

Os resultados obtidos para o fator demonstram uma falta de consenso por parte dos gestores em relação a importância competitiva do mesmo. A média das respostas foi

de 3,8 com um desvio padrão de 1,08 o que indica um fator de media a grande importância.

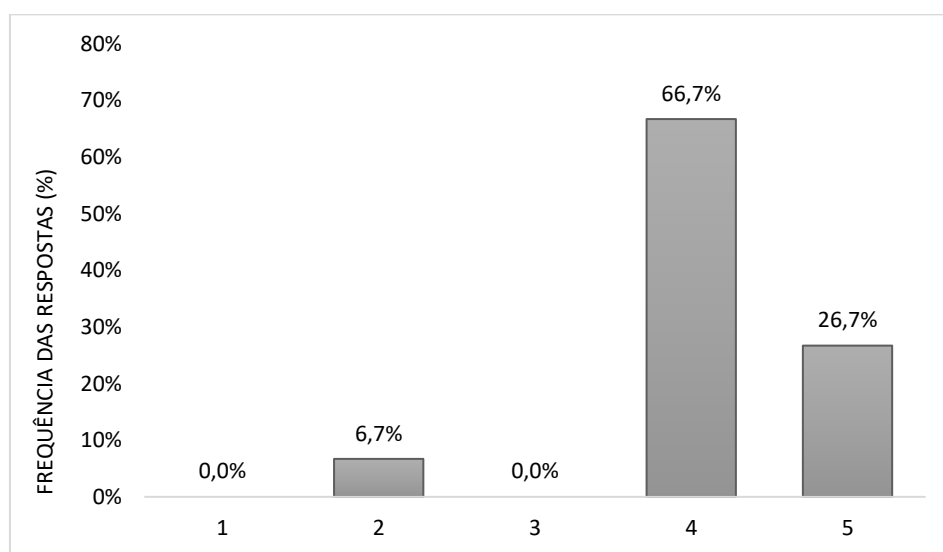
A literatura atual traz um grande volume de trabalhos que abordam a gestão da informação e atestam a importância do gerenciamento da informação como forma para o aprimoramento dos processos e das rotinas na empresa, transformando-as em vantagens competitivas como previamente destacado no capítulo 4.

Para a amostra avaliada no polo 40% das empresas não consideram a gestão da informação como um fator de grande ou extrema importância, essa discrepância em relação à literatura também pode ser explicada em função do porte das empresas da amostra, tratando-se em grande parte de pequenas empresas, estas muitas das vezes não dispõem de setores organizacionais bem definidos, de forma que a gestão da informação assim como outros processos são desconsiderados ou são acumulados por um único setor. Esta constatação vai de encontro com o que foi avaliado no fator da composição dos poderes na empresa, que recebeu média importância na avaliação geral dos especialistas.

#### 5.1.4.6 Aprimoramento da gestão da cadeia logística

Os resultados para o fator aprimoramento da gestão da cadeia logística seguem representados no Gráfico 25.

GRÁFICO 25 - FATOR: APRIMORAMENTO DA GESTÃO DA CADEIA LOGÍSTICA



FONTE: O autor (2016)

A avaliação para o fator de aprimoramento na gestão logística obteve média de 4,13 na escala *likert* e apresentou o segundo menor desvio padrão do grupo das práticas de gestão e de produção de 0,74. Desta forma o fator pode ser considerado com grande importância competitiva, segundo avaliação das empresas do polo.

O resultado confirma a tendência mundial da importância na cadeia logística, não apenas para o setor moveleiro mais para todos os setores em geral. Os gestores têm em mente que não podem mais voltar suas atenções e esforços apenas para o processo produtivo, mas devem considera-lo como um todo, desde o contato com fornecedores até a entrega do produto final ao cliente, sendo esta uma forma efetiva para atingir melhores resultados e avançar rumo às vantagens competitivas.

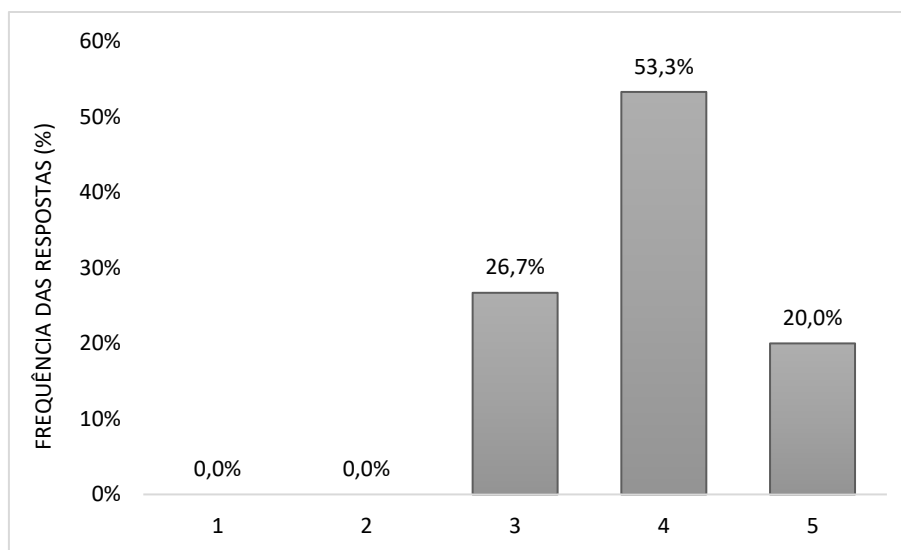
#### 5.1.5 Grupo dos recursos humanos

Esta seção é destinada a discussão dos resultados dos fatores que compõe o grupo de fatores dos recursos humanos.

##### 5.1.5.1 Capacitação da mão de obra

Os resultados para o fator capacitação da mão de obra seguem representados no Gráfico 26.

GRÁFICO 26 - FATOR: CAPACITAÇÃO DA MÃO DE OBRA



FONTE: O autor (2016)

Observando as respostas para o fator da capacitação da mão de obra é possível observar certa convergência de opiniões, o fator não obteve nenhuma resposta atribuindo-o com nenhuma ou pequena importância, dos dados obtidos 53,3% consideram o fator com grande importância e 20% com extrema importância, os outros 26,7 identificaram o mesmo como um fator de média importância. Na média a capacitação dos funcionários atingiu um valor de 3,93 na escala *Likert*, com um desvio padrão de 0,7, podendo considerá-lo para a amostra como um fator de grande importância competitiva.

O resultado corrobora com o que foi descrito pela literatura em vista do reflexo direto que a capacitação dos funcionários trará a competitividade, seja por meio do aprimoramento na produtividade ou da qualidade dos produtos e serviços prestados.

A pequena parcela de empresas que avaliou o item com média importância pode mais uma vez ser reflexo da característica do setor, que se aglomera em polos produtivos, de modo que é natural que regiões onde se concentram esses polos estejam repletas de mão de obra especializada, sendo assim a capacitação pode não surgir como prioridade para alguns gestores.

## 5.2 AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO ESTRUTURAL

A dimensão estrutural é composta por um menor grupo de fatores, que são aqueles ligados diretamente ao ambiente que a empresa está inserida, não estando sobre o seu total controle.

### 5.2.1 Grupo dos fatores relacionados a matéria prima

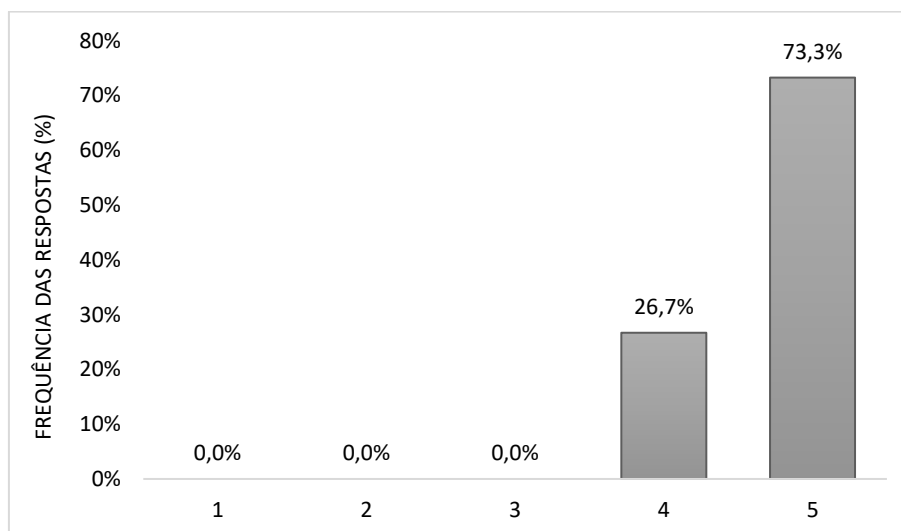
Esta seção é destinada a discussão dos resultados dos fatores que compõe o grupo relacionada a matéria-prima.

#### 5.2.1.1 Disponibilidade e custo da matéria-prima

Os resultados para o fator disponibilidade e custo de matéria-prima seguem representados no Gráfico 27.



GRÁFICO 27 - FATOR: DISPONIBILIDADE E CUSTO DE MATÉRIA-PRIMA



FONTE: O autor (2016).

Grande importância foi dada ao fator de disponibilidade e custo de matéria-prima pelos especialistas consultados, 73,3% dos respondentes atribuíram ao fator extrema importância competitiva, enquanto 26,7% indicaram grande importância. Em média o fator obteve 4,73 na escala *likert* com um desvio padrão de 0,49.

Os resultados obtidos estão de acordo com o que indica a literatura, tanto nacional como em outros países, logo que o custo e a disponibilidade da matéria-prima terão influência direta no custo final do produto e, por conseguinte irá influenciar na capacidade competitiva das empresas.

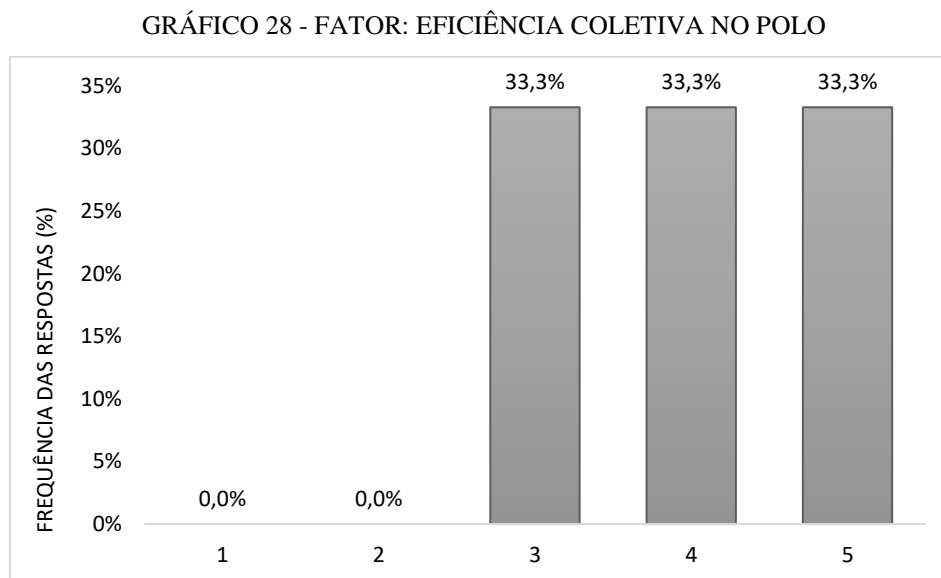
Uma das razões que explica o alto custo da matéria-prima, referindo-se especificamente aos painéis de madeira é indicado por Galinari et al. (2013) devido dimensão e concentração das empresas que detêm o controle desse mercado, estabelecendo certo controle no preço de comercialização, impedindo assim que os ganhos adquiridos em escalas de produção sejam repassados com os produtores do mobiliário.

### 5.2.2 Grupo dos fatores relacionados às aglomerações produtivas (polos)

Esta seção é destinada a discussão dos resultados dos fatores que compõe o grupo relacionado aos polos moveleiros.

### 5.2.2.1 Eficiência coletiva no polo

Os resultados para o fator eficiência coletiva no polo seguem representados no Gráfico 28



FONTE: O autor (2016).

O sincronismo observado nas respostas para o fator de disponibilidade e custo de matéria-prima não foi observado para o fator que julgava a eficiência coletiva no polo. As empresas se dividiram em três grupos, cada qual representado 33,3% da amostra, onde o primeiro dos grupos atribui ao fator média importância, o segundo grande importância e por fim o último, extrema importância. Por meio da média obtida de 4,00 pontos na escala *likert* e com desvio padrão de 0,85 o fator pode ser considerado na amostra com grande importância.

A dispersão das respostas pode ser explicada pela característica descrita por Deboça e Martins (2015) que analisou dois polos moveleiros, de Ubá (MG) e Mirassol (SP) segundo os autores não há identificação de obtenção de vantagens competitivas claramente delineadas em decorrência de ações conjuntas, o comportamento dos empresários em ambos os polos, tem forte inclinação para ações individualistas.

Desta forma as vantagens que as empresas encontram nos polos e expressadas pelos respondentes da pesquisa podem estar atreladas a estrutura ali formada, como a proximidade com fornecedores, disponibilidade de mão de obra qualificada, transferência de conhecimento dentre outros, não estando diretamente relacionadas a ações conjuntas.

### 5.3 AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO SISTÊMICA

Por fim a dimensão sistemática apresenta aqueles grupos de fatores macroeconômicos, que estão fora do raio de ação das empresas.

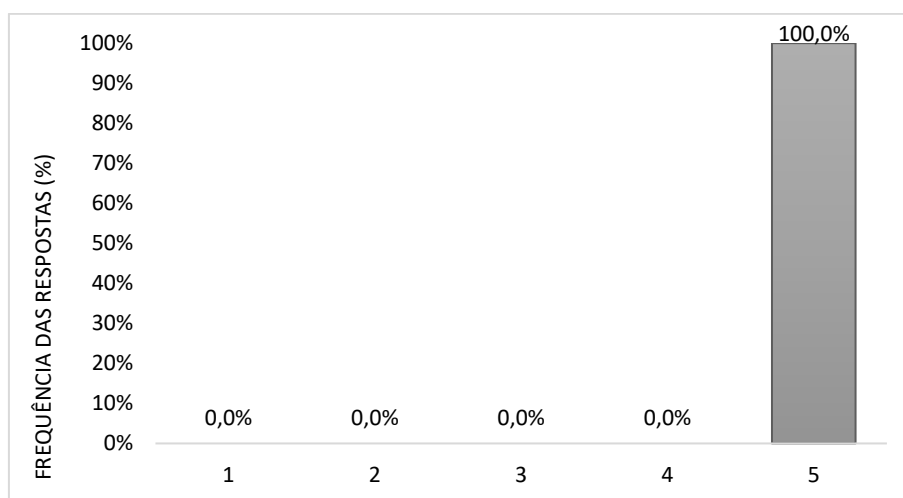
#### 5.3.1 Grupo dos fatores relacionados às ações de estado

Esta seção é destinada a discussão dos resultados para os fatores que compõe o grupo relacionado às ações do estado.

##### 5.3.1.1 Carga tributária, taxa de juro, câmbio

Os resultados para o fator carga tributária, taxa de juro e câmbio, seguem representados no Gráfico 29

GRÁFICO 29 - FATOR: CARGA TRIBUTÁRIA, TAXA DE JURO, CÂMBIO



FONTE: O Autor (2016).

As respostas obtidas para o fator carga tributária, taxa de juro, câmbio foram totalmente unânimes, 100% dos respondentes atribuíram ao mesmo extrema importância competitiva, nenhum outro fator teve tamanha convergência nas repostas como este. O resultado representa a influência negativa que segundo os especialistas a excessiva carga tributária, as elevadas taxas de juro e as variações no câmbio, tem em relação a competitividade dos produtos nacionais no mercado externo.

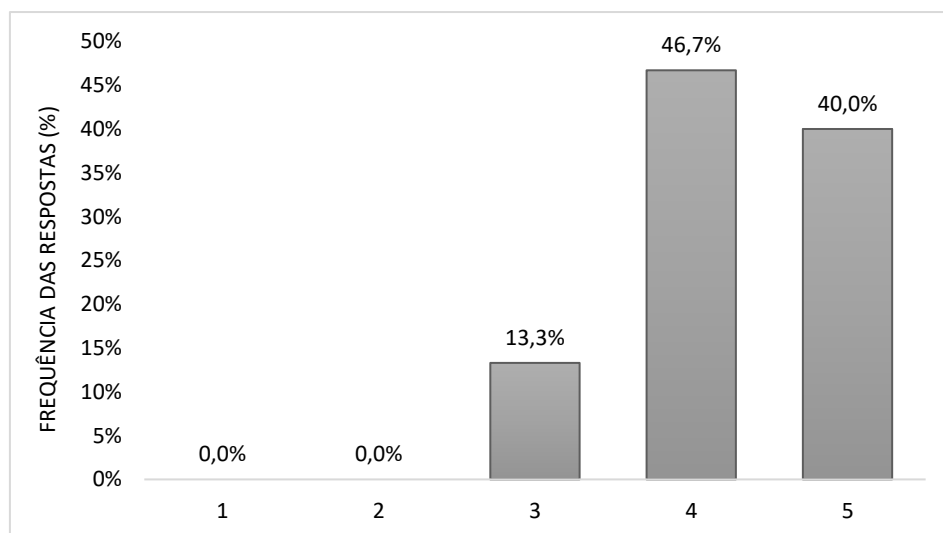
Os autores Ngui, Agrawal e Voon (2011) por meio de um estudo de caso na indústria de móveis da Malásia já haviam destacado a influência negativa que as políticas estatais podem resultar no setor, minando sua competitividade no mercado internacional. Essa afirmação faz total sentido tendo em vista que o aumento da tributação implica em um maior preço de comercialização, sendo esse um dos critérios que determinam o desempenho da empresa no mercado internacional.

Galinari et al. (2013) destacou em seu trabalho que a competitividade é prejudicada diretamente devido à elevada e complexa tributação brasileira, além do nível da taxa de juros que se manteve alto nos últimos anos, e também à taxa de câmbio mantida por longos períodos em níveis desfavoráveis à exportação.

#### 5.3.1.2 Restrições burocráticas e alfandegárias

Os resultados para o fator de restrições burocráticas e alfandegárias segue representados no Gráfico 30.

GRÁFICO 30 - FATOR: RESTRIÇÕES BUROCRÁTICAS



FONTE: O autor (2016).

O fator relativo às restrições burocráticas não demonstrou a mesma sincronia nas respostas como o fator da carga tributária inserido no mesmo grupo, mesmo assim contou com uma grande parcela de respondentes (86,7%) atribuindo a este, grande ou extrema importância, enquanto 13,3% o definiram com média importância. Analisando a média

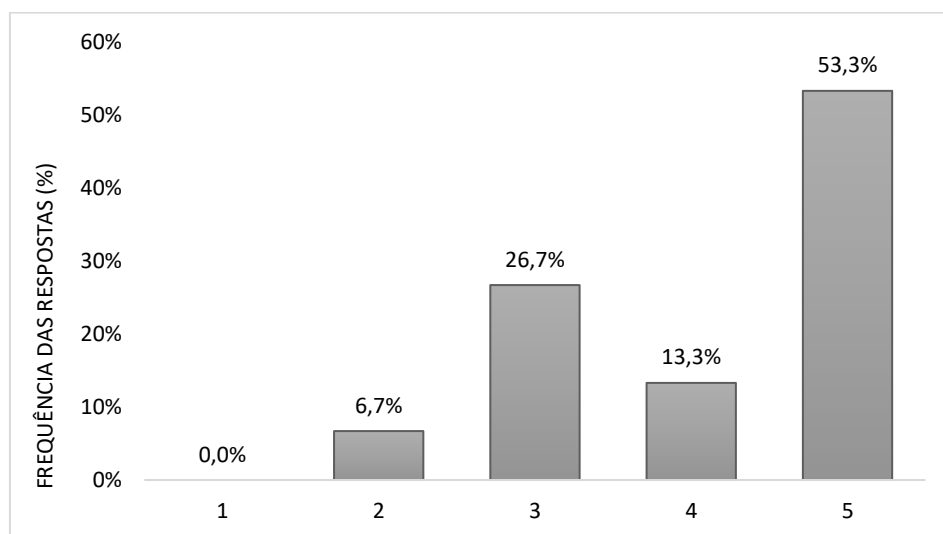
das respostas de 4,27 e desvio de 0,70 este pode ser considerado um fator com grande importância competitiva para a amostra consultada.

Esta avaliação realizada pela da amostra assim como à exemplo do ocorridos na avaliação do fator da carga tributária, taxa de juro e de cambio, indica o fator das restrições burocráticas como um fator de influência negativa para a competitividade, tendo em vista que um processo de produção com cadeia logística burocratizada terá menor eficiência produtiva, por conseguinte sua competitividade também será comprometida.

### 5.3.1.3 Políticas de incentivo

Os resultados para o fator das políticas de incentivo seguem representados no Gráfico 31.

GRÁFICO 31 - FATOR: POLÍTICAS DE INCENTIVO



FONTE: O autor (2016).

O fator das políticas de incentivo obteve o maior desvio padrão para a dimensão sistêmica, de 1,06, onde 33,4% dos respondentes avaliaram o fator com pouca ou média importância competitiva, por outro lado 66,6% dos especialistas indicaram o mesmo com grande ou extrema importância.

Analisando a média dos respondentes o resultado foi de 4,13 pontos na escala *likert*, indicando, portanto, um fator com grande importância competitiva. O resultado condiz com a realidade vivida pelas empresas, logo que iniciativas do estado venham a

facilitar o aprimoramento de alguma etapa do processo naturalmente se reverterão em vantagens competitivas para a organização.

A distorção nas respostas pode ser explicada por uma divergência de interpretação das questões, ao passo que uma parcela de respondentes expressou sua opinião relativa ao fator e sua importância, e outra parcela pode tê-lo interpretado frente a situação atual das empresas, ou seja, até onde as políticas de incentivo do estado são um diferencial no aprimoramento da competitividade.

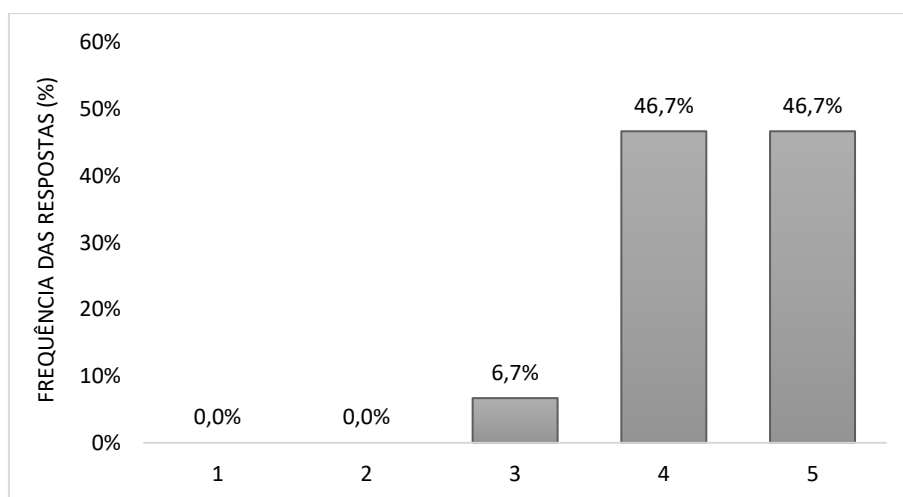
### 5.3.2 Grupo relacionado a infraestrutura do país

Esta seção é destinada a discussão dos resultados para os fatores que compõe o grupo relacionado à infraestrutura do país.

#### 5.3.2.1 Custo e disponibilidade de energia

Os resultados obtidos para o fator de custo e disponibilidade de energia seguem representados no Gráfico 32.

GRÁFICO 32 - FATOR: CUSTO E DISPONIBILIDADE DE ENERGIA



FONTE: O autor (2016).

Grande parte dos respondentes (93,4%) atribuíram ao fator grande ou extrema importância, enquanto apenas 6,7 o avaliaram com média importância, resultando em uma média de 4,40 e desvio de 0,63, o que demonstra a grande importância do fator e também certa convergência na opinião dos respondentes.

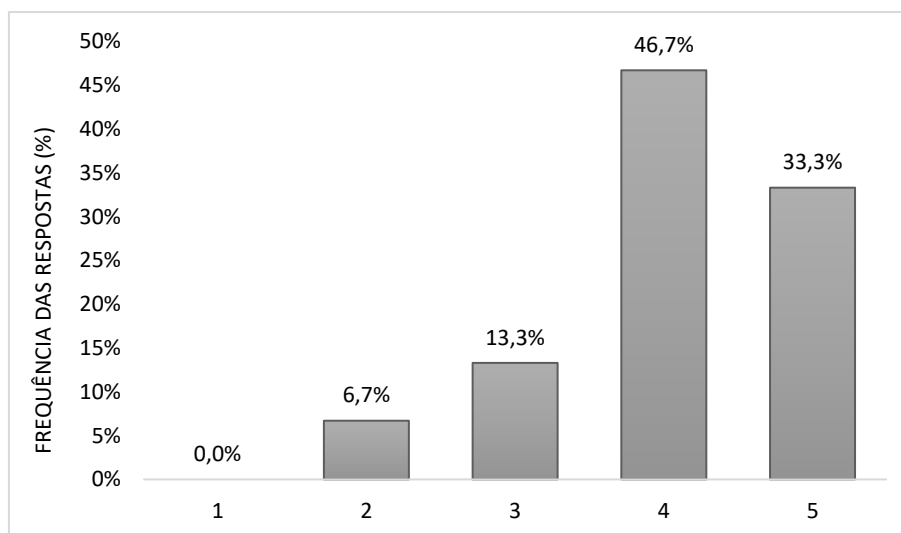
O resultado da avaliação para o fator está muito mais relacionado ao custo da energia do que propriamente dito à sua disponibilidade. Visto que a estrutura do setor tem por característica a organizar-se em aglomerações produtivas, de forma que a probabilidade de indisponibilidade de energia para as empresas é muito pouco provável.

Por outro lado, o custo da energia pode ter influência na competitividade das empresas, em função dos custos que precisam ser repassados ao produto final. Outros setores de beneficiamento da madeira já deram indicativos da importância do valor de energia no seu desempenho, como a indústria de papel e celulose, que fazendo uso de subprodutos do processamento geram energia para reutiliza-la, desta forma reduzindo os custos do seu processo e elevando sua competitividade.

#### 5.3.2.2 Infraestrutura do transporte

Os resultados obtidos para o fator da infraestrutura do transporte seguem representados no Gráfico 33.

GRÁFICO 33 - FATOR - INFRAESTRUTURA DO TRANSPORTE



FONTE: O autor (2016).

O segundo fator componente do grupo infraestrutura, relacionado especificamente a infraestrutura dos transportes não obteve a mesma concordância entre os especialistas quando comparado com o fator do custo e disponibilidade de energia. No entanto, com uma média de 4,07 e desvio padrão de 0,88 este ainda pode ser considerado um fator de grande importância para a competitividade.

O resultado corrobora com o que já havia sido discutido por Galinari et al. (2013) que colocou a infraestrutura dos transportes como uma das maiores queixas por parte dos empresários em relação à dimensão sistêmica. Insatisfação esta, verificada pelas condições precárias de algumas rodovias e de portos, além do custo do frete e dos pedágios praticados no Brasil, bem como pela ausência de outros modais de transporte suficientemente desenvolvidos.

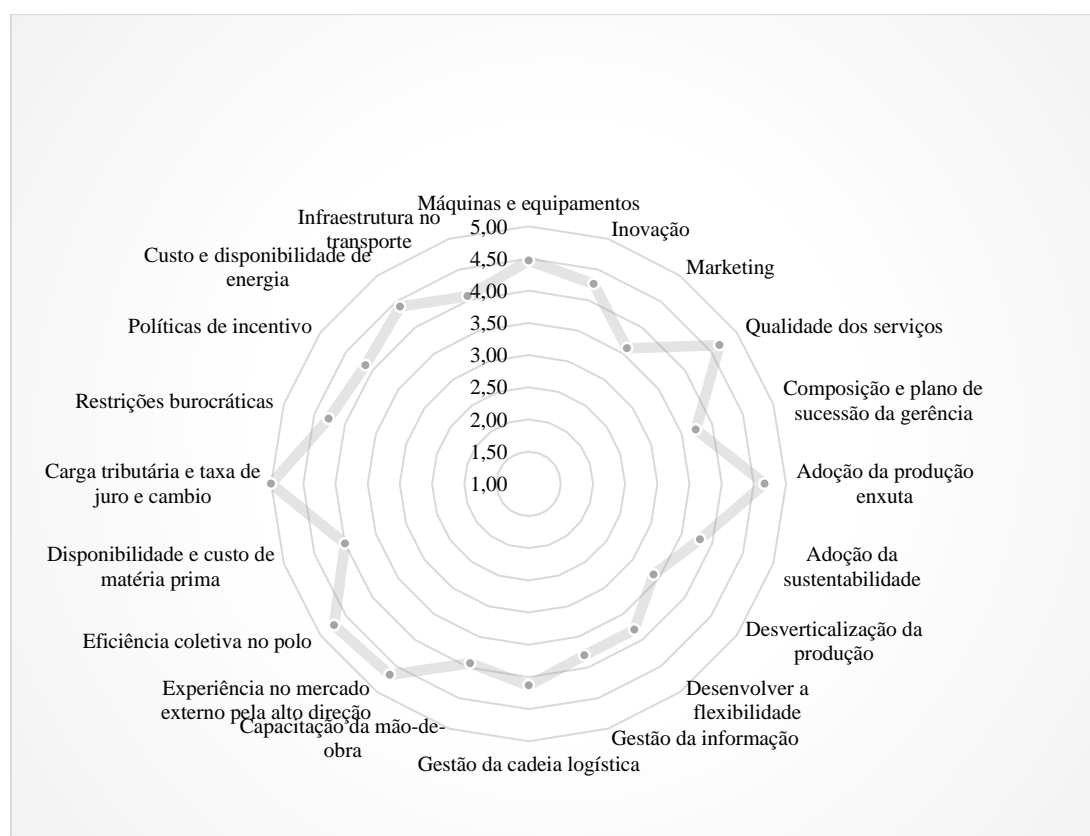
A exemplo de outros fatores, a infraestrutura nos transportes age como um fator limitante de competitividade, logo que torna parte do processo ineficiente e com maior custo, automaticamente comprometendo a competitividade das organizações.



#### 5.4 ANÁLISE GERAL DA AVALIAÇÃO REALIZADA NA AMOSTRA

A fim de realizar uma análise geral nos resultados, a média das avaliações obtidas das quinze empresas consultadas para os vinte fatores levantados, seguem representadas no Gráfico 34, fornecendo uma análise visual das opiniões resultadas da pesquisa.

GRÁFICO 34 - RESULTADO COMBINADO DOS FATORES COMPETITIVOS



FONTE O autor (2016).

Os resultados alcançados no polo resultaram em grande destaque dados aos fatores: carga tributária incidente sobre as empresas, eficiência-coletiva no polo, implementação da produção enxuta. Esses fatores apresentam em comum uma tendência na busca pela redução dos custos e aumento da produtividade, o que por consequência traria fortalecimento da competitividade.

Por outro lado, os fatores: experiência no mercado externo, inovação, qualidade dos serviços prestados também apresentaram grande importância segundo a avaliação da amostra. Esses fatores ao contrário dos definidos anteriormente não estão relacionados diretamente aos custos de produção, mas sim a uma estratégia de diferenciação por parte

das empresas, buscando maior aproximação e melhor atendimento às necessidades do cliente.

Almeida et al. (2009), em seu trabalho também realizado no polo moveleiro de São Bento do Sul, procurou definir a estratégia competitiva adotada pelas empresas inseridas na região, os resultados obtidos pelos autores indicavam que para o ano da pesquisa (2007), o polo não apresentava uma estratégia competitiva pura, como defendia Porter (1980), e sim um modelo híbrido, que tinha por característica priorizar fatores que abrangiam tanto a estratégia da liderança por custo como pela diferenciação, simultaneamente.

As conclusões feitas por Almeida et al. (2009) já indicavam uma mudança na visão estratégica do polo, que anteriormente atuava voltado especificamente à estratégia de baixo custo, como afirmado por Denk (2000) que apontou estilo e design como apenas o quinto fator considerado que mais exerce influência sobre as vendas do polo. Essa constatação relacionada a estratégia de diferenciação já havia sido feita anteriormente por Coutinho e Ferraz (1994), que pontuavam que empresas moveleiras no Brasil, em geral, pouco investem em propaganda e marketing. Este cenário demonstrava que o polo não se encontra em uma posição favorável quanto à estratégia de diferenciação.

Os resultados obtidos nesta pesquisa, representados na Tabela 4, corroboram com o que foi apontado por Almeida et al. (2009), ao passo que foram avaliados com grande importância fatores voltados à busca de maior produtividade e redução de custos, bem como fatores com intuito de desenvolver a diferenciação das empresas, indicando desta forma, que as duas estratégias competitivas continuam sendo desenvolvidas paralelamente pelas empresas que integraram a amostra.

Alguns dos especialistas consultados responderam também à pergunta aberta, inserida ao final do questionário, que indagava a respeito de outros fatores que pudessem influenciar na competitividade das empresas. As respostas recebidas mantiveram-se na dimensão sistêmica, especificamente no grupo das ações do estado, como a instabilidade na política econômica, que ocasiona um “entra e sai” de incentivos, aliada à variação da taxa de câmbio, que são ameaças reais a competitividade. O risco com passivo trabalhista também foi lembrado, justificado frente aos elevados custos dos encargos sociais sobre a folha de pagamento, somado ao risco adicional de ações trabalhistas, que expõem extremamente as organizações.

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo geral dessa pesquisa consistiu em identificar e classificar os fatores que exercem influência na competitividade das empresas moveleiras, utilizando para tanto o modelo definido por Coutinho e Ferraz (1995), para posteriormente avaliar sua aplicabilidade no segmento dos móveis residenciais, produzidos no polo moveleiro de São Bento do Sul com destino ao mercado externo.

Mediante o que foi exposto nos capítulos 4 e 5, pode-se afirmar que o objetivo geral deste trabalho foi alcançado. Uma vez que a matriz proposta com os fatores de importância competitiva para o setor (Quadro 3) pôde contribuir na busca pelo maior entendimento da competitividade, assim como pode auxiliar no aprimoramento da mesma para o setor de móveis, atendendo diretamente ao problema que motivou a realização da pesquisa: fragilidade competitiva das empresas moveleiras nacionais, além de abrir caminho para novas pesquisas explorarem especificamente cada um dos fatores identificados.

Analisando a matriz dos fatores competitivos conclui-se grande abrangência dos fatores em relação à estrutura empregada, de forma que os mesmos se encontram distribuídos nas três dimensões propostas (empresarial, estrutural e sistêmica), ressaltando assim a importância do entendimento da competitividade pelo seu domínio no âmbito empresarial microeconômico, bem como no ambiente macroeconômico, nas dimensões estrutural e sistêmica.

Ademais a partir das dimensões de competitividade foi possível agrupar os fatores em função de suas similaridades, originando grupos como a exemplo das práticas de gestão e operação, integrado por metodologias a fim de aprimorar a produtividade, bem como o grupo dos ativos intangíveis, composto por recursos não físicos, que podem reverter-se em vantagens competitivas à organização. Este agrupamento facilitou não só a composição da matriz de fatores, assim como a avaliação por parte dos especialistas.

A partir da aplicação do questionário aos especialistas, foi possível concluir que os fatores que compõem a matriz são de fato fatores de competitividade, tomando como base as respostas fornecidas e representadas no Gráfico 34. Ainda que, alguns fatores receberam avaliação média inferior aos demais, como investimento em marketing e promoção da desverticalização da produção, permaneceram ainda com média importância competitiva, devendo assim serem mantidos na matriz dos fatores (Quadro 3).

A aplicação do questionário no polo forneceu o perfil competitivo que a amostra selecionada tem adotado. Naturalmente as empresas conferiram grande importância aos fatores da dimensão empresarial, visto que estes são passíveis de serem manipulados pela própria organização. Os fatores relacionados ao grupo das práticas de gestão e produção, bem como o fator de investimento em máquinas e equipamentos, inserido no grupo dos ativos intangíveis, obtiveram grande importância, demonstrando assim a preocupação das empresas no aprimoramento dos processos produtivos, a fim de elevar sua produtividade e incrementar sua competitividade.

No entanto conclui-se também que as empresas apresentam certa tendência em dar ênfase aos fatores relacionados ao grupo dos intangíveis, a partir do momento que fatores como inovação e qualidade dos serviços prestados receberam grande importância na avaliação média. Esta tendência indica uma característica das empresas em desenvolver a sua competitividade por meio da diferenciação, atendendo melhor às necessidades do seu cliente final.

Para a dimensão sistêmica, houve unanimidade na avaliação do fator carga tributária, todas as quinze empresas atribuíram ao fator extrema importância, justificando a perda de competitividade no mercado internacional frente aos custos transferidos ao produto devido às altas taxas de tributação aplicadas às organizações.

De modo geral pode-se concluir que as empresas demonstram preocupação em promover sua competitividade por meio da redução dos custos, à medida que fatores voltados ao aprimoramento da produtividade receberam grande importância, assim como fatores que representam encarecimento direto ao produto como a carga tributária, custo e disponibilidade de matéria-prima, infraestrutura dos transportes, dentre outros. Porém a amostra também deu indícios em buscar maior competitividade no mercado externo por meio da diferenciação, ao passo que fatores do universo dos intangíveis como inovação e qualidade dos serviços prestados também foram avaliados com alto grau de importância.

Avaliando, no entanto, o cenário atual de frágil competitividade por parte das empresas nacionais no mercado externo, é de fundamental importância que as organizações apresentem maior atenção aos fatores de desverticalização e adoção de práticas sustentáveis, ambos avaliados com menor importância em relação a outros fatores.

A desverticalização do processo e especialização da produção, implica em ganhos de escala e de produtividade, refletindo-se na competitividade da organização, realidade de alguns países que são destaques no mercado mundial como Itália e

Alemanha. Por sua vez políticas sustentáveis são também de extrema importância, ao passo que se tornaram normas para se ter acesso à mercados externos, portanto desenvolver o conhecimento e a implementação dessas políticas representa uma restrição básica na busca por canais de comercialização externos.

Vale salientar que a matriz de fatores competitivos foi validada para o segmento dos móveis residenciais destinados à exportação, no entanto os mesmos fatores podem ter a mesma e até maior importância em outros segmentos, sendo assim igualmente válidos.

Por fim a partir da matriz de fatores competitivos elaborada nessa pesquisa, que agrega os fatores de ordem competitividade que de alguma forma influem no desempenho das organizações moveleiras, sugere-se como trabalhos futuros a realização de uma investigação profunda e detalhada em cada um dos fatores, tendo em vista que alguns desses fatores foram resumidos em função da dimensão do questionário da pesquisa. Desta forma para o maior entendimento de como esses fatores interferem na competitividade das organizações passa-se pela necessidade de uma abordagem mais específica e detalhista de cada um, além de uma comparação com o cenário de outros países que sejam referências no setor.

## REFERÊNCIAS

- ACAR, A. Z.; UZUNLAR, M. B. **The effects of process development and information technology on time-based supply chain performance**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 150, p. 744-753, 2014.
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. **Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local**. *Ciência da Informação*, v. 33, n. 3, 2005.
- ALVEZ, R. R.; JACOVINE L. A. G.; EINLOFT, R. (2009). **Indústria moveleira Impulsiona Certificação Florestal**. Ed. nº 120 – Outubro de 2009. Disponível em <[http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira\\_materia.php](http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira_materia.php)> Acessado em 05/08/2016
- AMIT, R., SCHOEMAKER, P. J. H. **Strategic assets and organizational rent**. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. 1993.
- APOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- ARANGO, M.; BRANCH, J.; PEREZ, G. **Factores de innovación en marketing estratégico—un caso aplicado al sector de muebles hogar en Itagüi (Antioquia)**. *Dyna*, n. 155, p. 29-36, 2008.
- ASCHEHOUG, S. H.; BOKS, C.; AASLAND, K. E. **Building sustainability knowledge for product development and design—experiences from four manufacturing firms**. *Progress in Industrial Ecology, an International Journal*, v. 8, n. 1-2, p. 45-66, 2013.
- Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas. **Anuário estatístico da ABRAF** ano base 2012. Disponível em: <<http://www.ipef.br/estatisticas/relatorios/anuario-ABRAF13-BR.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2017
- AVERBURG, A. **Abertura e Integração Comercial Brasileira na década de 90**. In: *A Economia Brasileira nos Anos 90*. 1th edição, p. 43-81, 1999.
- AZIZI, M; MOHEBBI, N; FELICE, F. **Evaluation of Sustainable Development of Wooden Furniture Industry Using Multi criteria Decision Making Method**. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, v. 8, p. 387-394, 2016.
- BARČIĆ, A. P; MOTIK, D; OBLAK, L; VLOSKY, R. **Management Activity Linkages to Innovation Deconstruction: An Exploratory Study of the Furniture Industry in Croatia**. *BioResources*, v. 11, n. 2, p. 3987-4005, 2016.
- BASARAN, B. **What makes manufacturing companies more desirous of recycling?**. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, v. 24, n. 1, p. 107-122, 2012.
- BASSO, V. M.; FIGUEIRÓ, C. G.; ANDRADE, B. G.; JACOVINE, L. A. G.; CÁSSIA A. C. (2014). **Mercado de produtos madeireiros certificados na indústria de painéis**. Ed. nº 140 – Outubro de 2014. Disponível em <[ww.remade.com.br/br/revistadamadeira\\_materia.php](http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira_materia.php)> Acessado em 20/03/2017
- BEEREPOOT, N. **Diffusion of knowledge and skills through labour markets: evidence from the furniture cluster in Metro Cebu (the Philippines)**. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 20, n. 1, p. 67-88, 2008.
- BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo: administração**. Bookman Editora, 2009.
- BOLFARINE, H.; BUSSAB, W. O. **Elementos de amostragem**. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.
- BOEHE, D. **Collaborate at home to win abroad: How does access to local network resources influence export behavior?**. *Journal of Small Business Management*, v. 51, n. 2, p. 167-182, 2013.

- BYRNE, P.M., **Sustainability and the supply chain**. Logistics Management, November, 2007 pp. 21-2
- CAPORALI, R.; VOLKER, P.(Orgs).**Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: Projeto Promos - Sebrae - BID: versão 2.0**. Brasília: Sebrae, 2004. 287p.
- CHADGE, R. B; KSHIRSAGAR, S. D; SHRIVASTAVA, R. L. **Supply chain management for SME cluster**. International Journal of Procurement Management, v. 7, n. 4, p. 407-417, 2014.
- CHEN, J.; INNES, J. L.; KOZAK, R. A. **An exploratory assessment of the attitudes of Chinese wood products manufacturers towards forest certification**. Journal of environmental management, v. 92, n. 11, p. 2984-2992, 2011.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Papirus, 1994.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3 ed. Campinas: Papirus: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.
- COUTINHO, L. et al. **Design na indústria brasileira de móveis**. São Paulo: ABIMÓVEL. (Estudos, 3), 2000.
- CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. **Roteiro Para Revisão Bibliográfica Sistemática: Aplicação no Desenvolvimento de Produtos e Gerenciamento de Projetos**. In: 8o . Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto – CBGDP Porto Alegre, RS, Brasil, 2011. Instituto de Gestão de Desenvolvimento do Produto – IGDP. Anais... Porto Alegre: IGDP, 2011.
- CORDERO, P.; POLER, R.; SANCHIS, R. **Identification of the Key Sustainability Issues to Develop New Decision Support Tools in the Spanish Furniture Sector**. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, v. 4, n. 6, p. 1507-1519, 2010.
- CSIL – Centre for Industrial Studies. **World Furniture Outlook 2013**, Milano, Nov. 2014. GEREFFI,
- DAVIS, M. M; AQUILANO, N. J; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção**. 3ª. Ed Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAVIES, A. J.; KOCHHAR, A. K. **Manufacturing best practice and performance studies: a critique**. International Journal of Operations & Production Management. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 3, p. 289-305, 2002.
- DEBOÇÃ, L. P.; MARTINS, R. S. **Vantagens Competitivas Originadas dos Relacionamentos Horizontais em Aglomerações Produtivas: percepções de atores locais**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 17, n. 56, p. 1025-1043, 2015.
- DELL'ERA, C; VERGANTI, R. **The impact of international designers on firm innovation capability and consumer interest**. International Journal of Operations & Production Management, v. 29, n. 9, p. 870-893, 2009.
- DELL'ERA, C; VERGANTI, R. **Diffusion of product signs in industrial networks: the advantage of the trend-setter**. European Journal of Innovation Management, v. 13, n. 1, p. 81-99, 2010.
- DENK, A. **Dinâmica competitiva do Cluster moveleiro da região de São Bento do Sul-SC**. 2000. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- DEROS, B. M; SAIBANI, N; YUNOS, B; RAHMAN M. N. A; GHANI, J. A. **Evaluation of Training Effectiveness on Advanced Quality Management Practices**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 56, p. 67-73, 2012.

DEWITT, T.; GIUNIPERO, L. C.; MELTON, H. L. Clusters and supply chain management: the Amish experience. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 36, n. 4, p. 289-308, 2006.

DRAYSE, M. H. **Globalization and innovation in a mature industry: furniture manufacturing in Canada**. *Regional Studies*, v. 45, n. 3, p. 299-318, 2011.

FERREIRA, M. J. B.; GORAYEB, D. S.; ARAÚJO, R. D. de; MELLO, C. H.; BOEIRA, J. L. F. **Relatório de acompanhamento setorial indústria moveleira**. Vol. I. Campinas: Núcleo de Economia Industrial da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP; Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI, 2008

FAJNZYLBBER, F. **Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política**. *Revista de la CEPAL*, Santiago, Nr. 59, pág. 39 – 52, 1996.

FEURER, R; CHAHARBAGHI, K. **Defining competitiveness: a holistic approach**. *Management Decision*, 32(2), 49–58. 1994.

FIALHO, P. B., SOUZA, A. P., MINETTE, L. J., SILVA, J. C. **Avaliação ergonômica de cadeiras residenciais fabricadas no pólo moveleiro de Ubá, MG**. *Rev Árvore*, v. 31, n. 5, p. 887-96, 2007.

FUCHS, C.; SCHREIER, M. **Customer empowerment in new product development**. *Journal of Product Innovation Management*, v. 28, n. 1, p. 17-32, 2011.

GALINARI, R.; TEIXEIRA JÚNIOR, J. R.; MORGADO, R. R. (2013) **A competitividade da indústria de moveis do Brasil: situação atual e perspectivas** Rio de Janeiro, BNDES Setorial (37), p. 227-272.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

GORINI, A. P. F. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos de sólidos de madeira**. BNDES Setorial 1998.

GORINI, A. P. Fontenelle. **A Indústria de Móveis no Brasil. Estudos - Leitura Moveleira 2**. Abimóvel / Promóvel, 2000

GUZMÁN, G. M. **La relación entre la habilidad directiva y la satisfacción de los clientes en la industria del mueble de España: Un estudio empírico**. *Contaduría y administración*, v. 57, n. 3, p. 41-65, 2012.

HAGUENAUER, **Competitividade: conceitos e medidas**. Texto para discussão Rio de Janeiro: UFRJ/IEI. 1983

HAMBRICK, D. C. **Operationalizing the concept of business-level strategy in research**. *Academy Management Review*, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

HAN, X., WEN, Y.; KANT, S. **The global competitiveness of the Chinese wooden furniture industry**. *Forest Policy and Economics*, Vol. 11 No. 8, pp. 561-9. 2009.

HOLFFMANN, V. E.; LOPES, G. S. C.; MEDEIROS, J. J. **Knowledge transfer among the small businesses of a Brazilian cluster**. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 5, p. 856-864, 2014.

HØGEVOLD, N. M. **A corporate effort towards a sustainable business model: a case study from the Norwegian furniture industry**. *European Business Review*, v. 23, n. 4, p. 392-400, 2011.

IEMI - INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL -. **Brasil Móveis 2015**. São Paulo, v. 10, n. 10, ago. 2015.



IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa de inovação tecnológica. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

IBA – INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ÁRVORES. Anuário estatístico 2014, ano base 2013.

INÁCIO, R. P.; SENNA, A. J. T. **Caracterização da cadeia produtiva da madeira no município de Rosário do Sul-RS**. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 16, n. 3, 2014.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

JELAČIĆ, D., MORO M., DRÁBEK, J., SUJOVÁ, A. **Motivation factors in wood processing plants**. Wood research, v. 57, n. 2, p. 317-330, 2008.

JOHANSON J.; MATTSSON L.-G. **Internationalisation in industrial systems—a network approach**. In: Knowledge, Networks and Power. Palgrave Macmillan UK, 2015. p. 111-132.

KARAGOUNI, G.; PAPADOPOULOS, I.; TRIGKAS, M. **Competitive Sources & Performance of Cypriot Furniture Manufacturers**. In: Book Proceedings of the 2nd Annual International EuroMed Conference of Managerial and Entrepreneurial Developments in the Mediterranean Area ISBN.. p. 978-9963, 2008.

KARAGOUNI, G; TSAKANIKAS, A. **Knowledge-Intensive Strategies In Low-Tech Sectors During The Crisis: The Case Of The Greek Wood And Furniture Sector**. In: 6th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business. Athens, p. 1126 – 1147, 2012.

KAYO, E. K., KIMURA, H., MARTIN, D. M. L., NAKAMURA, W. T. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. Revista de administração contemporânea, v. 10, n. 3, p. 73-90, 2006.

KITCHENHAM, B. **Procedures for Performing Systematic Reviews**. Joint Technical Report, TR/SE-0401 and NICTA 0400011T.1, Keele University, 2004

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. Futura, 2000.

KOVACHEVA, S; IVANOV, I; IVANOVA, D; STOENCHEV, N. **methods for evaluating the competitiveness of small and medium-sized enterprises of the bulgarian furniture industry sector**. In: 5<sup>th</sup> International Scientific Conference Business and Management, Vilnius – Lithuania, p. 70 – 74 , 2008.

KUMLU O. **The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises**. Procedia social and Behavioral Sciences, v 150, p 24 – 34, 2014.

KUPFER, D. **Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial**. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 355-372, 1996.

KUPFER, D. **Padrão De Concorrência E Dinâmica Competitiva: O Caso Da Indústria Brasileira De Máquinas-Ferramenta** Texto para discussão. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI. 1991

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Disponível em <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>> Acessado em jan. de 2016.

LEÃO, M. S., NAVEIRO, R. M. **Fatores de competitividade da indústria de móveis de madeira do Brasil**. Ed. nº 119 - Agosto De 2009. Disponível em:<[http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira\\_materia.php](http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira_materia.php)> acessado em 05/10/15

LI, H; LI, V; SKITOMORE, M; WONG, J. K. W; CHENG, E. W.L. **Competitiveness factors: a study of the real estate market in China**. Construction Management and Economics, v. 27, n. 6, p. 567-579, 2009

LIHRA, T.; BUEHLMANN, U; GRAF, R. **Customer preferences for customized household furniture.** Journal of Forest Economics, v. 18, n. 2, p. 94-112, 2011.

LINDMAN, M; SCOZZI, B; NEIRA, O. C. **Low-tech, small-and medium-sized enterprises and the practice of new product development:** An international comparison. European business review, v. 20, n. 1, p. 51-72, 2008.

LIŠE, S; MĀRCIŅŠ, J. **Internal factors affecting competitiveness of Latvian small and medium-sized furniture manufacturers.** In: Research for Rural Development. International Scientific Conference Proceedings (Latvia). Latvia University of Agriculture, 2013.

LOPER, A. A. **Determinação da orientação estratégica do pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro-SC pela aplicação de métodos analíticos da análise fatorial.** Curitiba, 2007. 116 p. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Ciências Florestais)–Universidade Federal do Paraná.

LOURENS, A. S.; JONKER, J. A. **An integrated approach for developing a technology strategy framework for small-to medium-sized furniture manufacturers to improve competitiveness.** South African Journal of Industrial Engineering, v. 24, n. 1, p. 50-67, 2013.

MACHADO, C. L.; FONSECA, V. S. **Competitividade Organizacional: uma Tentativa de Reconstrução Analítica/**Organizational Competitiveness: an Attempt of Analytical Reconstruction. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, p. 33, 2010.

MACHADO, J. H.; FAMÁ, R. **Ativos intangíveis e governança corporativa no mercado de capitais brasileiro.** Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 8, n. 16, p. 89-110, 2011.

MALHEIROS, B. T. **Metodologia da pesquisa em educação.** Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MAHLER, D. **The sustainable supply chain.** Supply Chain Management Review, November, pp. 59-60, 2007

MANUAL de gestão de serviços de informação. Curitiba : TECPAR/ Brasília : IBICT, 1997. 257 p.

MEDEIROS, A. P. **Aplicação de iniciativas Lean no desenvolvimento de produtos da indústria de móveis.** Tese de Doutorado. Universidade do Porto, 2010.

MENTZER, J.T., DEWITT, W., KEEBLER, J.S., NIX, N.W., SMITH, C.D. AND ZACHARIA, Z.G. **Defining supply chain management.** Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 2, pp.1–25 (2001)

MESQUITA, L. F.; LAZZARINI, S. G. **Horizontal and vertical relationships in developing economies: Implications for SMEs' access to global markets.** Academy of Management Journal, v. 51, n. 2, p. 359-380, 2008.

MIGUEL, P. A. C.; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P.; NAKANO, D. N.; TURRIONI, J. B.; HO, L. L.; MARTINS, R. A.; PUREZA, V. M. M.; MORABITO, R. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

MILLER, A.; DESS, G. G. **Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity.** Journal of Management Studies, Oxford, v. 30, n. 4, p. 553-585, 1993.

MILLES, R.; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN JR., H. **Organizational strategy structure and process.** Academy of Management Review, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978

MINTZBERG H., LAMPEL J., AHLSTRAND B. **Todas as partes do elefante.** HSM Management, Barueri, 12 janeiro-fevereiro 1999.

MENTZER, J.T., DEWITT, W., KEEBLER, J.S., NIX, N.W., SMITH, C.D. AND ZACHARIA, Z.G. **Defining supply chain management.** Journal of Business Logistics, v. 22 n. 2, p. 1-25, 2001.

MIESENBOCK, K.J. **Small Business and Exporting: A Literature Review**. International Small Business journal, v.6, n.2, p. 42-61. Namiki, 1988.

MOREIRA, E.; PACAGNELLA, A. C.; PÁCIFICO, O.; SALGADO, A. P. **Contribuições do planejamento e controle da produção para a competitividade empresarial: um estudo em uma empresa do setor moveleiro**. Espacios, v. 35, n. 9, 2014.

MURRAY, A.I. **A contingency view of Porter's: generic strategies**. . Academy of Management Review, v.13, n.3, p.390-400, 1988.

MURY, L. G. **Análise das estratégias empresariais e das ações diplomáticas para inserção externa no período 2001 a 2011: um estudo comparativo das indústrias moveleiras do Brasil e Alemanha**. 281 f.. Tese (Doutorado em Estudos Estratégicos Internacionais) – Programa de Pós-Graduação em Estudos Estratégicos Internacionais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014

NGUI, K. S.; AGRAWAL, A.; VOON, J. P. **Challenges impeding competitiveness of the wooden furniture manufacturing industry: the case of furniture industry in Sarawak, Malaysia**. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, v. 5, n. 9, p. 1135-1145, 2011.

OJUROVIC, R. **Innovation and design, keys to growth and competitiveness. In: Wood is good: new materials, quality and design of products**. Proceedings of the 20th international scientific conference, Zagreb, Croatia, 16th October, 2009. University of Zagreb, Faculty of Forestry. p. 33-40, 2009.

NEIRA, O. C; LINDMAN, T. M; FERNÁNDEZ, M. J. **Innovation and performance in SME furniture industries: An international comparative case study**. Marketing Intelligence & Planning, v. 27, n. 2, p. 216-232, 2009.

PAPADOPOULOS, I; KARAGOUNI, G; TRIGKAS, M; BELTSIOU, Z. **Mainstreaming green product strategies: Why and how furniture companies integrate environmental sustainability?**. EuroMed Journal of Business, v. 9, n. 3, p. 293-317, 2014.

PEREIRA, L. R. **Caracterização da cadeia produtiva de sementes florestais: estudo de caso de uma comunidade extrativista do Estado do Acre**. 2007. 30 p. Monografia (Graduação em Engenharia Florestal) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R.. **Ativos intangíveis e o desempenho empresarial**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 17, n. 40, p. 7-24, 2006.

PIGOZZO, A. F. **Modelo de gestão da qualidade para que pequenas e médias empresas, do setor moveleiro, possam desenvolver meios para atender aos critérios de excelência requeridos às empresas que pretendem exportar**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção 2012) – Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER M. E. **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press; 1980.

PRADO, M. V; BEZEDO A. P.; GRANDO, F.R. **Relatório setorial 2014 polo moveleiro Rio Grande do sul**. Rio Grande do Sul 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROJETO PIB. **Sistema Produtivo Bens Salários. Móveis e artefatos plásticos.** Coord. Renato Garcia. Relatório de Pesquisa. Convênio IE-UFRJ/IE-Unicamp/BNDES, 2009.

PUCAR, S. **The influence of intellectual capital on export performance.** Journal of Intellectual Capital, v. 13, n. 2, p. 248-261, 2012.

RATNASINGAM, J; WAI, L. T; THANASEGARAN, G.; IORAS, F; VACALIE, C; COMA, C; WENMING, L. **Innovations in the forest products industry: the Malaysian experience.** Notulae Botanicae Horti Agrobotanici Cluj-Napoca, v. 41, n. 2, p. 601, 2013.

REGINATO, G. E. R.; GRACIOLI, O. D. **Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento-um estudo aplicado à indústria moveleira do RS.** Gestão & Produção, v. 19, n. 4, p. 705-716, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROBB, D. J; XIE, B; ARTHANARI, T. **Supply chain and operations practice and performance in Chinese furniture manufacturing.** International journal of production economics, v. 112, n. 2, p. 683-699, 2008.

Rosa, S.E.S., Correa, A.R., Lemos, M.L.F., Barroso, D.V., 2007. O Setor de Móveis na Atualidade: Uma Análise Preliminar. BNDES Setorial, No. 25, pp. 65e106.

SERNA, M. D. A; BEDOYA, B. J. W; ORTEGA, P. G. **Factors innovation strategic marketing-A case applied to the household furniture industry in Itagüi (Antioquia).** Dyna, v. 75, n. 155, p. 29-36, 2008.

SILVA, C. L. da. **Competitividade na cadeia de valor: um modelo econômico para tomada de decisão empresarial.** 2º ed.rev. e atual. Curitiba: Jurá., p. 28-29, 2004.

SILVA, E. M.; SANTOS, F. C. A; CASTRO, M. **Análise das relações entre estratégia de produção, práticas e desempenho operacional.** Production, v. 22, n. 3, p. 502-516, 2011.

SILVA E, MENEZES E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4ª ed. Florianópolis: UFSC; 2005.

SILVA, M. F. O; SILVA, J. F; MOTTA, L. F. J. **A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização?** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, 2012.

SILVA, C. L. M.; FONSECA, V. S. **Competitividade Organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica.** Rev. de Administração Contemporânea, Goiânia, v.14, p. 33-49, 2010.

SILVA, L. L. **O papel do estado no processo de ocupação das áreas de cerrado.** Caminhos de Geografia, v. 1, n. 2, p. 24-36, 2000.

SLACK, N.; CHAMBER, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura.** São Paulo, SP: Atlas, 1993.

SMITH, D. W. K; HUNT, R. A. **Assisting the Australian Furniture Manufacturing Industry Using QFD: Voice of the Customer Collection and Preparation.** Proceedings of the 11 th Annual Conference of Asia Pacific Decision Sciences Institute Hong Kong, June 2006, 144-155.

STOJANOVA, T; SUZIC, N; ORCIK, A. **Implementation of Mass Customization Tools in Small and Medium Enterprises.** International Journal of Industrial Engineering and Management, v. 3, n. 4, p. 253-260, 2012.

SUJOVÁ, A.; PETRA H.; KATARÍNA M. **The trade competitiveness of furniture products.** Drewno, v. 58, n. p. 195 2015,

TAMMELA, I.; CANEN, A. G.; HELO, P. **Time-based competition and multiculturalism: A comparative approach to the Brazilian, Danish and Finnish furniture industries.** Management Decision, v. 46, n. 3, p. 349-364, 2008.

TAMMELA, I.; CANEN, A. G.; HELO, P. **Time-based competition: Relation to multiculturalism and logistics in international furniture companies.** Benchmarking: An International Journal, v. 20, n. 5, p. 588-606, 2013.

TAMYEZ, P. F.; NOR, N. M.. **Exploratory Factor Analysis of the Effects of Design on Brand Strategy-Performance in Malaysian Furniture Firms.** Mediterranean Journal of Social Sciences, v. 3, n. 11, p. 519, 2012.

THECKA, S. **Transforming fragmented industry into sustainable businesses with SMAC technologies.** In: IST-Africa Conference Proceedings, IEEE, 2014. p. 1-9, 2014

TOMASELLI, I. **Value-Addition And Export Promotion In The Wood Sector A Short Analysis of Developments in Brazil.** In Executive Forum on National Export Strategies ,2002.

TRIGKAS, Marios et al. **The economic efficiency of the innovation system in the wood and furniture enterprises branch in the region of Thessaly–Greece.** In: Book Proceedings of the 2nd Annual International EuroMed Conference of Managerial and Entrepreneurial Developments in the Mediterranean Area ISBN, 978-9963, (2009).

TRIGKAS, M; PAPADOPOULOS, I; KARAGOUNI, G. **Implementation Characteristics of Green Entrepreneurship in the Greek Furniture Sector.** Proceedings of the 7th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Santarem Portugal. p. 680-688, 2012.

TRIGKAS, M; PAPADOPOULOS, I; KARAGOUNI, G. **Economic efficiency of wood and furniture innovation system.** European Journal of Innovation Management, v. 15, n. 2, p. 150-176, 2012.

TURNER, M. **Going green? Start with sourcing.** Supply Chain Management Review, v. 13 n. 3, p. 14 2009.

UZUN, O; ÇINAR, H. **Educational satisfaction and expectation of future careers of the students in the furniture and design education.** Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 1, n. 1, p. 129-135, 2009.

VEIGA, J. E. **Do global ao local.** Campinas: Armazém do Ipê, 2005

YAZICI, H.; ÖÇAL, A.A **A Study on the Effective Usage of Applied Courses in Furniture and Decoration Programs.** Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 141, p. 834-838, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Método.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WILLIANSON O. The mechanisms of governance. 1 ed. Oxford: Oxford University Press, 1996.

WILSON, F., PAN, W., SCHUMSKY, D. **Recalculation of the critical values for Lawshe's content validity ratio.** Measurement and Evaluation Council, n. 45, p. 197- 210, 2012.

ZHANG, J; DING, R. **The international competitiveness analysis of Zhejiang's furniture industry and the affecting factors.** In: Management and Service Science (MASS), 2011 International Conference on. IEEE,p. 1-4, 2011.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO INSTRUMENTO DE PESQUISA

### Avaliação dos Fatores Competitivos Para as Empresas Moveleiras Exportadoras do Polo de São Bento do Sul - SC

O presente questionário tem por objetivo avaliar os fatores competitivos relacionados ao mercado externo, de forma que as questões devem ser respondidas atribuindo ao fator o grau de importância que o mesmo tem em relação à competitividade da sua empresa nas exportações.

Esclarecemos que o interesse da pesquisa é exclusivamente acadêmico e, por esse motivo, todas as informações serão utilizadas estritamente para esse fim e de forma confidencial.

Sua colaboração é muito importante para o sucesso de nossa pesquisa e, por conseguinte, para ampliação das fronteiras do conhecimento sobre a competitividade da indústria moveleira.

Os resultados da pesquisa ao seu final serão disponibilizados de forma agrupada, isto é, sem identificação individual dos participantes.

Antecipadamente, agradecemos a sua atenção.

Lucas Machado  
Mestrando em Engenharia de Produção Universidade Federal do Paraná  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção– Mestrado  
E-mail: [lucasmachado.ufpr@gmail.com](mailto:lucasmachado.ufpr@gmail.com)  
Fone: (42) 99219443

Orientador Prof. Dr. Robson Seleme  
Email: [robsonseleme@hotmail.com](mailto:robsonseleme@hotmail.com)  
Departamento de Engenharia de Produção  
Avenida Coronel Francisco Heráclito dos Santos, 210, 1º andar  
Jardim das Américas, Curitiba - PR, 81531-970  
+55 (41) 3361 3398  
+55 (41) 9133 3142

\*Obrigatório

### Identificação do especialista e da empresa

1. Nome do respondente \*

---

2. Nome da empresa representada \*

3. Cargo na empresa \*

---

4. Número de funcionários na empresa \*

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 0 a 19  
☐ 20 a 99  
☐ 100 a 499  
☐ 500 ou mais











## Fatores sistêmicos de competitividade

Fatores que estão totalmente fora do poder de ação das empresas.

Avaliação dos Fatores Competitivos Para as Empresas Moveleiras Exportadoras do Polo de São Bento do Sul - SC

21. Qual a importância que a carga tributária, taxa de juros e taxa de câmbio traz para a competitividade da sua empresa ?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extrema importância

22. Qual a importância das restrições burocráticas e alfandegárias para a competitividade da sua empresa ?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extrema importância

23. Qual a importância das políticas de incentivos para a competitividade da sua empresa ?

Entenda políticas de incentivos as ações do estado, que de alguma forma se refletem em vantagens competitivas para as empresas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extrema importância

24. Qual a importância que o custo da energia traz para a competitividade da sua empresa ?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extrema importância

25. Qual a importância que a infraestrutura do transporte traz para a competitividade da sua empresa ?

Infraestrutura do transporte diz respeito a qualidade das rodovias, ferrovias, portos e valores de pedágios.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extrema importância

## Pergunta aberta

26. Caso tenha em mente outros fatores que impactem a competitividade da sua empresa, faça sua descrição abaixo, colocando juntamente seu grau de importância seguindo a mesma escala de 1 a 5 utilizada anteriormente.

---



---



---



---